Nº 317
JUNIO 2024
4,95€
Andorra 4,95€
Canarias 5,10€
Portugal 5,15€

Emprendedores

DOSSIER
LO ÚLTIMO EN COMERCIO ELECTRÓNICO

"EL GRAN MIEDO DEL EMPRENDEDOR ES LEVANTAR UNA RONDA Y NO CRECER"

BERNAT FERRERO Y JORDI ROMERO

COFUNDADORES DE FACTORIAL Y DEL PÓDCAST ITNIG

Lideran el *software* de gestión de RRHH con el último unicornio español y sus entrevistas a emprendedores atraen a más de 90.000 suscriptores

lanzarotecaliente.com

¿Horas delante del ordenador, móvil, televisión...?
¿Todavía no te has quitado las lentillas? ¿Un día intenso?

Tus ojos lo reflejan

Oculoheel® Ojo Seco

Indicado en el tratamiento de
ojos secos y cansados

¿Lo ves claro?

#lovesclaro

Este producto cumple con la legislación en materia de productos sanitarios.
Contraindicaciones: sensibilidad o alergia conocida a cualquier ingrediente.
El uso de otro producto oftálmico debe realizarse al menos 15 minutos después de la aplicación de este spray ocular.

-Heel

oculoheel.heel.es

[Sumario]

Emprendedores

Junio 2024

6 EMP PLUS /

Actualidad y consejos muy prácticos para los emprendedores.

16 PERSONAS Y NEGOCIOS /

16 Jordi Romero y Bernat Ferrero, fundadores de Factorial, nos cuentan cómo ha evolucionado su compañía hasta contar con más de 1.000 trabajadores, 10.000 clientes y tener presencia en 9 países.

22 Pedro Castillo, que fue fundador de Devo, el primer unicornio español del sector de la ciberseguridad, nos habla de su nuevo proyecto: Onum, con el que ha levantado 36,5 millones de euros en dos rondas.

26 Alberto Espinós es el fundador y CEO de Tropicfeel, marca de calzado, mochilas y ropa para viajeros aventureros, con la que ya factura 27 millones de euros.

30 Hugo Rodríguez de Prada fundó, junto a **Jorge Blas**, Grosso Napoletano, una cadena de pizzerías artesanas, con más de 40 establecimientos abiertos en menos de siete años y una facturación que supera los 44 millones de euros.

38 GESTIÓN /

38 ¿Crecer o no? Te explicamos cómo saber si tu empresa está preparada para crecer, a qué ritmo, con qué recursos y con qué socios.

44 ¿Cómo defender tu precio? En un entorno tan competitivo como el actual, ¿cómo defiendes tus precios frente a tus clientes?

48 Turismo. Aprovechando que las vacaciones están a la vuelta de la esquina, te presentamos 14 ideas innovadoras que están revolucionando este sector.

52 Oportunidades en el mercado de las mascotas. El aumento del número de mascotas en los núcleos familiares y el incremento del gasto en estos animales potencian las oportunidades en este sector.

58 Consejo asesor. Seis emprendedores nos cuentan cómo se gestiona el lanzamiento al mercado de un nuevo producto innovador, así como los riesgos que eso implica.

66 CON INGENIO /

Nuevos emprendedores y modelos de negocio innovadores.

71 DOSSIER /

Comercio electrónico. Te contamos lo último en *ecommerce*.

82 OPORTUNIDADES /

Startups que aplican la tecnología a la salud y a grandes retos

86 GUÍAS /

Te hablamos sobre sociedades de capital y ciberseguridad.

93 FRANQUICIAS /

Noticias, entrevistas, eventos y novedades del sector.

102 AFTERWORK /

Ocio, tendencias y estilo de vida.

[Editorial]

Un ecosistema cada vez más sólido

Seguro que es casualidad, pero cinco personas distintas me han preguntado este mes cómo veo el ecosistema emprendedor español. La mayoría me lo han preguntado con cierto tono de de preocupación: como infiriendo que mi respuesta fuese hablando de poco dinero en el mercado, de cierta burbuja o de otras dificultades importantes. Dicho en otras palabras: que me quejara de cómo van las cosas.

En Emprendedores somos ya bastante veteranos. Llevamos 27 años analizando el ecosistema emprendedor antes de que se llamara así y monitorizando startups antes de que se llamaran así (al menos, en nuestro entorno).

Con la perspectiva de este recorrido, la respuesta es más sencilla. La evolución del ecosistema ha sido extraordinariamente positiva. Cuando nacimos, en 1997, la cultura emprendedora estaba empezando a forjarse, el propio concepto de 'emprendedor' apenas se utilizaba y el concepto 'empresario' tenía mucho que mejorar en términos de aceptación social.

La distancia entre el tejido empresarial español y el de los países más desarrollados era entonces enorme. En números, en actitud y amplitud de miras.

La capacidad técnica de los emprendedores actuales, su visión internacional y, sobre todo, su ambición ha reducido la brecha hasta un punto nunca visto.

Es cierto que estamos viendo modificaciones coyunturales en la evolución de nuestro 'mercado emprendedor', pero tienen cierto parecido a la evolución histórica de los gráficos de la Bolsa. Cuando ves el gráfico de la cotización de cualquier índice en un periodo corto, las fluctuaciones suelen ser altas. Si miras el gráfico a cinco años, esos picos tienen el aspecto de pequeñas muescas.

Con el ecosistema emprendedor español está ocurriendo lo mismo. La reducción del dinero en el mercado ha valido para hacer más sólidos los proyectos. Ha permitido que muchas de las nuevas startups tengan más foco en la venta y menos en las rondas de financiación. Y, remarquemos esto también, no ha impedido el crecimiento de startups importantes, que acuden sin complejos a los mercados internacionales.

> Las dificultades puntuales en nuestro mercado no están impidiendo el crecimiento del ecosistema español

Nuestros protagonistas de portada, los cofundadores de Factorial, **Bernat Ferrero** y **Jordi Romero**, son un ejemplo para todos los emprendedores españoles, por su ambición en querer resolver problemas a las empresas de todo el mundo.

El mes pasado reunimos a los protagonistas de nuestros especiales '50 Startups más innovadoras' en un gran evento de *networking*, en el que se habló mucho de las dificultades y de los retos de lanzar una startup en España. Una reunión en la que el talento brilló y en el que nadie se quejó. Todos buscaban soluciones.

Lo dice Jordi Romero en la entrevista de portada: Que la suerte te pille trabajando, parafraseando a Picasso. Está claro que la suma de inspiración y trabajo es siempre igual a suerte.

Alejandro Vesga Arán
director de emprendedores

Gente brillante que aparece en este número

PEDRO CASTILLO,

CEO de ONUM.

El que fuera fundador de Devo, el primer unicornio español del sector de la ciberseguridad, nos habla de Onum, con el que ha levantado 36,5M€ en dos rondas.

HUGO RODRÍGUEZ DE PRADA,

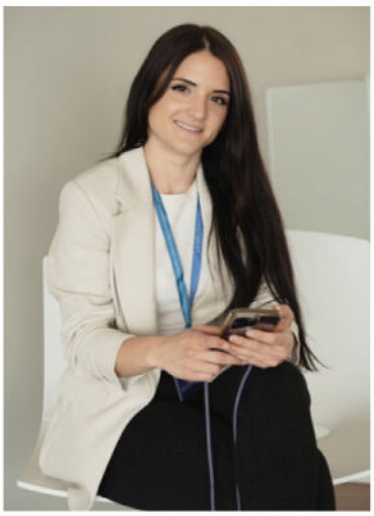
cofundador de Grosso Napoletano.

Su cadena de pizzerías artesanas cuenta ya con 44 establecimientos y una facturación que supera los 44 millones de euros. Y todo eso en menos de siete años.

MERITXELL HERNÁNDEZ,

CEO de Roll' eat.

Su empresa diseña y produce envoltorios sostenibles, reutilizables e innovadores para alimentos. Ya tiene presencia en 25 países y ha vendido unos 10 millones de unidades.



AURORA MATÉS,

fundadora de Mimaar.

Su marca de puericultura, especializada en el movimiento libre del bebé, ha lanzado una colchoneta de gateo plegable, transportable y evolutiva para los más pequeños.

Emprendedores

CEO Y DIRECTOR:
Alejandro Vesga
avesga@emprendedores.es /

Redactor Jefe: Javier Escudero
jescudero@emprendedores.es /

REDACCIÓN:
Pilar Alcázar
palcazar@emprendedores.es /

DISEÑO:
Directora de Arte: María Regueras
mregueras@emprendedores.es /

Edición Gráfica: Laura Martín
lmartin@emprendedores.es /

Secretaria de Redacción:
Nati Fernández
nfernandez@emprendedores.es /

HAN COLABORADO EN ESTE NÚMERO:
REDACCIÓN / Claudio M. Nóvoa, Isabel García Méndez, Raúl Alonso, David Ramos, Ruth Pereiro, Ana Delgado, Pilar Ponce de León y Marcos Oliveros.
DISEÑO / Elena Fernández-Gallardo
FOTOGRAFÍA /
Luis Álvarez y Carolina Galiano .
Fotografía y reportaje de portada:
Oscar Rivilla

PUBLICIDAD:
Director comercial: Javier Brey
jbrey@emprendedores.es /

Responsable publicidad digital:
Pablo Oliveros (colaborador)
pablo.ext@emprendedores.es /

Responsable publicidad franquicias:
Raquel Sánchez Rico (colaboradora)
franquicias@emprendedores.es/

Responsable publicidad guías y especiales:
Miguel Martínez Vigil (colaborador)
guiasyespeciales@emprendedores.es

REDACCIÓN:
C/ Bocángel 38, 28028 Madrid /
Distribución: Sociedad General de Librería (SGEL). Precio Canarias: 4.15 euros, sin IVA, incluidos gastos de transporte; Ceuta y Melilla: 4 euros, sin IVA, transporte incluido.
Impresión: Gráficas Jomagar / **Printed in Spain**
EDITA: REVISTA EMPRENDEDORES, S.L.
Depósito legal: M-9521-1998

Precios en España y Andorra: 4,95 euros
Canarias: 5,10 euros- Portugal: 5,15 euros

CONTACTO:
info@emprendedores.es
+34 648 29 08 85

Dpto. de Suscripciones:
suscripciones@emprendedores.es

EL ACEITE DE OLIVA: CADA VEZ MÁS ORO LÍQUIDO

Pese a ser el mayor productor de aceite del mundo, los españoles llevamos meses pagando precios inasumibles por este producto. Estas son algunas de las causas y de las consecuencias que está acarreando la escala de los precios.

España es líder mundial en superficie, producción y comercio exterior de aceite de oliva, gracias a la tradición olivarera de nuestro país y a una industria tecnológicamente avanzada y profesional. La producción española de aceite de oliva supone el 70% de la producción de la UE y el 45% de la mundial. Los datos corresponden al Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA).

Aun así, los españoles llevamos meses pagando precios desorbitados. Según **Cristian Castillo**, profesor de los Estudios de Economía y Empresa de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), hace apenas cuatro años, comprar aceite de oliva virgen extra salía de media por, aproximadamente, 3 euros el litro. Hoy, ese mismo aceite es tres veces más caro y en algunas marcas *premium* se ha cuadruplicado. "El oro líquido hace honor a su nombre", dice, y así parecen entenderlo también los supermercados que, para protegerse de los hurtos, rodean de candados y alarmas las botellas de aceite.

LAS CAUSAS

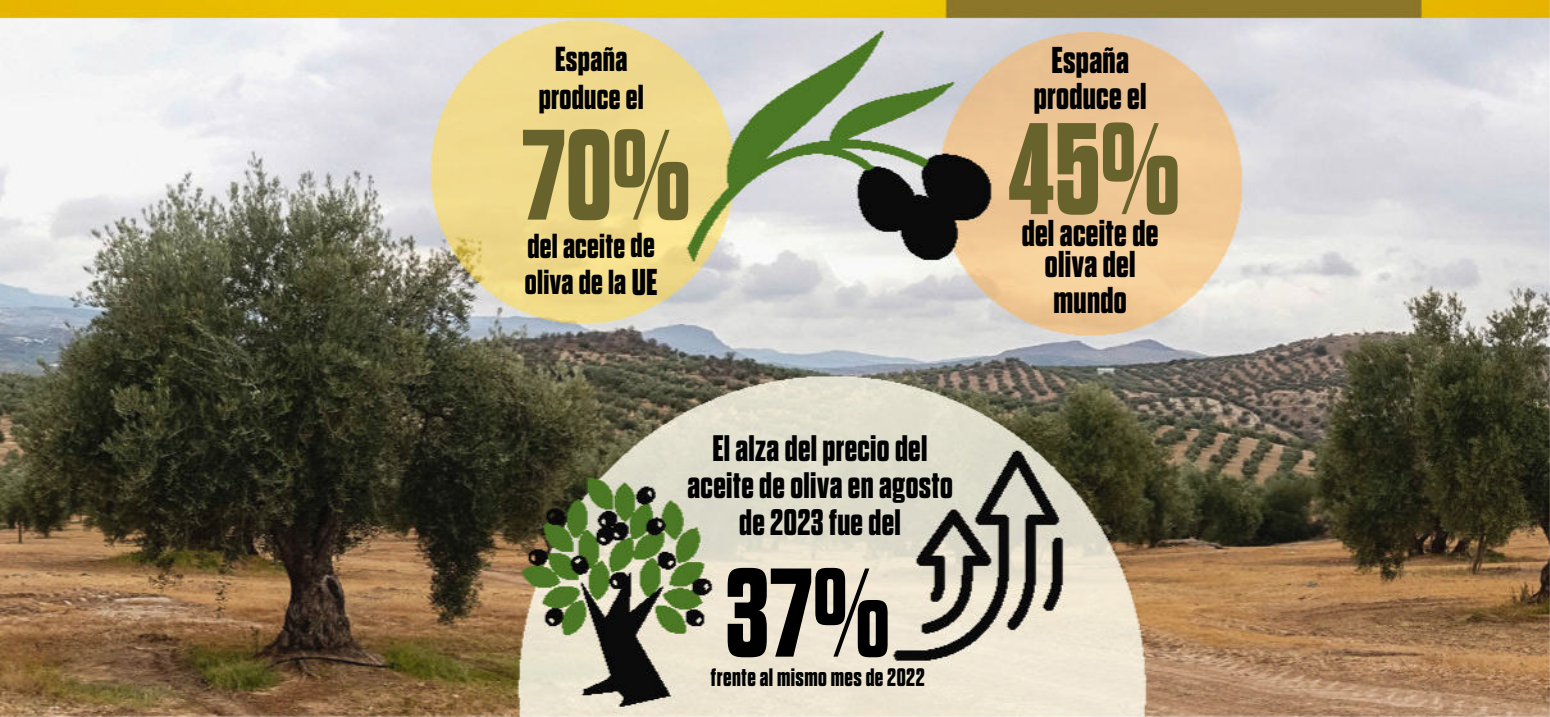
Entre las causas que se atribuyen los expertos al ascenso de los precios destacan:

Las malas cosechas **que se derivan de la grave sequía del año pasado.**

El efecto acopio **ante el temor de que los precios sigan subiendo, aunque un estudio elaborado por Oleícola Innova sostenga que el consumo interno del aceite de oliva cayó un 47% en 2023.**

La inflación: **La industria también se ha visto afectada por la inflación y los altos precios de los materiales importados, como el vidrio o el plástico. Súmese a ello la subida del combustible, la luz y los productos fitosanitarios. Todo ello se convierte en costes adicionales para los productores y la consecuente repercusión en el precio final.**

La guerra de Ucrania. **Un análisis de la Universidad Complutense de Madrid (UCM) señala que "España es un gran consumidor de aceite de girasol, en el que más del 70% del aceite importado en 2020, provenía de Ucrania". Subraya el estudio que se pasó de un precio de unos 1.650 euros a más de 3.400 euros la tonelada de aceite refinado tras el comienzo del conflicto.**



PERSPECTIVA 2024

La Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) asegura que, durante el primer trimestre de 2024, los precios han continuado subiendo. No obstante, el mejor comportamiento pluvial de los meses de marzo y abril podrían ocasionar el inicio de una normalización de los precios a partir del segundo semestre del año. Todo dependerá de las lluvias, es la advertencia que hacen los productores.
"La realidad es que, si la cosecha de este año termina siendo buena, tal como se prevé, los productores se van a encontrar con almazaras llenas que tendrán que colocar antes de la llegada de la nueva cosecha, lo que puede implicar una bajada más rápida", dicen en la OCU. Se añade al optimismo la promesa del ejecutivo a aplicar un IVA cero a los aceites de oliva y de semillas, todavía pendiente de aplicación. No obstante, ya en marzo, el Gobierno aprobó una bajada del 10% al 5% del IVA de los aceites –incluido el de oliva–, en vigor hasta el 30 de junio, aunque tampoco ha sido revulsivo suficiente.

LOS GRANDES PERDEDORES

Aunque la crisis en uno de los sectores principales en la economía nacional parece no favorecer a nadie. Hay partes de la cadena que salen más perjudicadas que otras. Entre los más damnificados se encuentran:

Agricultores: Son los que reciben de forma más directa el impacto de la bajada del precio del aceite en origen y el aumento de los costes de producción. Los de secano se están viendo más afectados por la situación que los de regadío. El problema es que más del 68% de la superficie cultivada corresponde al olivar de secano, con especial predominio en Andalucía.

Los consumidores: El eslabón más bajo de la cadena empieza a desertar de su consumo. Según la agencia EFE, el consumo de aceite de oliva ha descendido hasta un 20% en el último año hasta noviembre, debido a la subida de su precio a máximos históricos. En detrimento del de oliva, sube un 5,5% el de girasol. Y las marcas blancas ganan cuota de mercado, como advertían en marzo grandes empresas como Deoleo.

Pymes envasadoras: En este punto, Ricardo Migueláñez, director de la agencia especializada Agrifood Comunication, señala en otro informe que, "por su parte, industriales envasadores y comercializadores en el mercado interno o en el exterior habrán tenido que ajustar los márgenes al máximo en su negociación con las distintas cadenas de distribución, soportando así también unos mayores costes de producción".

La exportación. Según EFE Agro, "la mala campaña del aceite de oliva redujo las exportaciones españolas en un 35,8% en 2023, una tendencia que va camino de repetirse este año". Es de suponer que otros países productores del Mediterráneo (Italia, Grecia, Marruecos o Siria) se estén beneficiando de la coyuntura nacional, aunque lo cierto es que la caída de la producción es generalizada en la zona.

¿ESPECULACIÓN?

La asociación de consumidores FACUA señaló el año pasado diferencias de precio de hasta un 45% por el mismo producto según se adquiriese en un supermercado u otro. También se difundieron noticias afirmando que la adquisición de la misma botella de aceite de oliva producida en España resultaba más económica en Irlanda que en nuestro país. Ello levantó cierta sospecha de prácticas especulativas en el mercado que, a la larga, ha resultado incierta. Los establecimientos, más o menos, han uniformado los precios y el caso de Irlanda se explica por la compra a volumen y a largo plazo, lo que mitiga la volatilidad de los precios en comparación con las compras por temporada.

El aumento de la producción de aceite de oliva estimada para 2024 es del 27%

La caída de la disponibilidad de aceite de oliva en la UE es del 28%

LA CARTA DE INTENCIONES: EL DOCUMENTO QUE NO PUEDES OBVIAR SI ESTÁS NEGOCIANDO CON INVERSORES

La Carta de Intenciones la define **Uri Levine**, fundador de los unicornios Waze y Moovit, como "un pliego de condiciones en el que el inversor sintetiza los términos de su inversión en la empresa". Buena parte del capítulo quinto de su libro *Enamórate del problema, no de la solución* (Deusto), lo dedica a este tema. Si lo elegimos entre los muchos que aborda es porque es un asunto muy desconocido en nuestro ecosistema siendo, sin embargo, primordial cuando se establece una negociación de compra o participación en una startup. Extraemos algunas de las explicaciones que se recogen en este libro bautizado por **Steve Wozniak**, cofundador de Apple, como "la biblia del emprendimiento".

¿QUÉ ES LA CARTA DE INTENCIONES?

Conocida en inglés como *Letter of Intentions* (LOI), en España, la Carta de Intenciones no es una figura regulada por el ordenamiento jurídico, por lo que su contenido no es vinculante. Su existencia forma parte de la libertad de pactos entre las partes que conforman un acuerdo, regulado en el artículo 1.255 del Código Civil. Aun así es aconsejable conocerlo y reclamarlo porque podría evitar muchos malentendidos a futuro, teniendo en cuenta, como señala Levine, que en la mayoría de los casos emprendedores e inversores terminan odiándose.

Partiendo de la base de que este documento es voluntario, las partes pueden incluir a su libre albedrío todo lo que deseen, incluso la cláusula de vinculación, dejando claros los derechos y obligaciones de cada cual en la fase de negociación, además de delimitar los puntos sobre los que se ha de alcanzar un acuerdo como el objeto de la transacción, definir las reglas y el calendario para el cierre de la negociación, el plazo de validez, la forma en la que se va a realizar la *due diligence* [el proceso por el que el potencial comprador analiza determinados aspectos de la compañía para conocer su estado y situación real], la confidencialidad de las negociaciones o las personas asignadas por las partes para llevarlas a cabo.

EL PROCESO DE LA CARTA

El fundador de la revolucionaria aplicación de navegación Waze distingue tres fases en el proceso de 'creación' de la Carta de Intenciones:

1. La discusión. Cuando la empresa de capital riesgo anuncia que tiene intención de presentar una Carta de Intenciones haciendo énfasis en términos específicos.
2. La emisión de la carta. Posiblemente, es la "mejor oportunidad para mejorar la posición de la empresa".
3. La firma: "Por lo general, suele ser una cláusula de no negociación, aunque es posible que otros se unan a la ronda". Recuerda el autor que la carta firmada no implica todavía un acuerdo vinculante, por lo que puede ser retirada de la misma manera que las statups pueden todavía seguir negociando o atraer a nuevos inversores.

LOS PARÁMETROS IMPORTANTES

De las tres fases comentadas antes, la más complicada es la segunda, puesto que es donde se discute el contenido de este documento. Como consejo para emprendedores nobeles, el autor recomienda pedir el asesoramiento de personas expertas en el tema. En cuanto a los parámetros principales que contiene una Carta de Intenciones son:

Términos clave. Esto hace referencia a qué debe prestarse atención en el documento.
Suma de inversión. Cuando son varios los inversores y uno lidera la ronda, por ser el que más dinero aporta, conviene asegurarse primero esta inversión. Así, si tenemos apalabrada una ronda de 5 millones y un solo inversor aporta 3, conviene reflejar en la carta que la ronda es de, al menos, 3 millones y hasta 5, al objeto de no dilatar el proceso, con el riesgo de aburrir al inversor principal.
Títulos ofrecidos. La mayor parte de la inversión sería en acciones preferentes en contraposición con las ordinarias.
Valoración de la compañía. Se trata de valorar lo que se ha creado hasta ese momento (previa al dinero), sumando la cantidad de la inversión (y posterior al dinero) una vez terminada la ronda. De dicha valoración se deriva el precio por acción y el número de acciones de la compañía (antes de la ronda). Después, la empresa emite nuevas acciones para los inversores al mismo precio por acción en la cantidad correspondiente al total del dinero invertido.
Derechos preferentes. Se le reconoce al inversor, preferencia a participar en una siguiente ronda para mantener la posición que tenía, algo que a veces molesta a nuevos inversores o animarlos a exigir una posición similar.
Derecho de primer rechazo. El inversor tiene derecho a invertir bajo los mismos términos que otro nuevo. "Si el nuevo aportante de capital en la siguiente ronda nos ofrece X dinero para una valoración Y, los inversores que ya tenemos pueden exigir ser ellos los líderes de la inversión".
Venta conjunta. En el supuesto de que se produzca una venta por parte de cualquiera de los accionistas, el inversor tiene derecho a unirse a la transacción en términos similares. En este punto, la importancia de que las acciones de los fundadores (secundarias) sean excluidas de los derechos de la venta conjunta, para que, si los fundadores están vendiendo, el inversor no tenga derecho de venta conjunta.
Preferencia de liquidación. El inversor tiene prioridad sobre las acciones ordinarias en caso de liquidación. Hay cuatro niveles de preferencias de liquidación: la ausencia de preferencias; los no participantes, consistente en el derecho al inversor en elegir entre la suma de la inversión más los intereses o el valor de las acciones; participante 1x que es cuando los inversores reciben primero la cantidad de su inversión (con o sin intereses) y luego obtienen el valor de las acciones, y participante Yx donde el inversor obtiene Y veces su inversión y luego el valor de sus acciones. Esta última opción "puede ser desagradable". De todas ellas, la más común es la tercera, el participante 1x.
Junta directiva. Habitualmente, los inversores se integran en la junta directiva de la compañía; muchas veces, como meros observadores.
Derechos antidilución. Según Levine, existe un 30% de probabilidad de que se haga una nueva ronda a la baja en el futuro. Recomienda establecer una cláusula antidilución de pleno incremento para proteger la participación de los inversores que ya tenemos ante la entrada de otros nuevos que, en esa valoración más baja, adquieren sus acciones a un precio inferior al que pagaron los iniciales.
Derecho al voto, disposición de protección. Se trata de enumerar los derechos de veto del inversor, que es "un asunto complejo" a juicio del autor, para quien el mayor riesgo en este proceso es dejar los derechos de veto en manos de una única entidad.
No venta. Establece cuándo podemos vender acciones secundarias y su valor, al objeto de impedir a los fundadores vender inmediatamente después de la entrada del inversor. La práctica habitual sería fijar una determinada cantidad de venta al año y hasta un total de determinado valor. Según el autor, un 30% sería razonable.
Consolidación de los fundadores. Si algún fundador sale antes de tiempo, solo podrá llevarse una parte de las acciones y las restantes podrán ser readquiridas por la compañía. La medida es comprensible porque, como observa Levine, la mitad de los equipos fundadores no alcanzan ni tres años juntos. El periodo de consolidación suele ser de este tiempo, aunque hay quien lo amplía.
Gastos. Parte de la suma de la inversión será destinada a pagar los gastos legales del inversor.

10 NOVEDADES DE LA FACTURA ELECTRÓNICA PARA AUTÓNOMOS

La gestión de las facturas es uno de los mayores quebraderos de cabeza para los autónomos. No se trata sólo de emitir una factura, que puede ser de distintos tipos (*https://emprendedores.es/gestion/tipos-factura-autonomos*), sino que también hay que estar pendientes de su cobro, de reclamar a los que se retrasan o no pagan, evitar posibles errores en la numeración o en los datos, controlar que todo cuadre, etc. Por eso, la mayoría de los trabajadores por cuenta propia suele encargar esta tarea a una gestoría.

Por si todo esto fuera poco, ahora se añade una exigencia más: la obligatoriedad de emitir factura electrónica. Este es uno de los requerimientos contemplados en la denominada Ley Crea y Crece, con la que se espera avanzar en la digitalización de las transacciones *B2B* y reducir la morosidad, entendiendo que la factura electrónica garantizará una mayor trazabilidad y control de los pagos.

CLAVES DE LA FACTURA ELECTRÓNICA

La empresa Declarando considera que la implementación obligatoria de la factura electrónica en España durante los próximos dos años va a suponer un cambio radical en la forma de operar para autónomos y empresas. Por eso, ha elaborado un decálogo que recoge las principales novedades que conlleva este nuevo sistema de facturación.

1 Sólo para empresas y autónomos

La nueva normativa contempla la obligatoriedad de presentar facturas electrónicas únicamente en el caso de que éstas vayan dirigidas a clientes que sean autónomos o empresas.

Por tanto, se excluyen de la facturación electrónica a los clientes particulares, que podrán seguir recibiendo sus facturas de manera física.

En el caso de las facturas dirigidas a la Administración, la factura electrónica ya es obligatoria desde el ejercicio 2015, aunque los autónomos están exentos de presentarla por esta vía.

2 Sólo para operaciones en España

La factura electrónica sólo será obligatoria cuando los clientes –autónomos o empresas– y las operaciones se produzcan en España. De este modo, la nueva legislación no afecta a las operaciones intracomunitarias, es decir, con clientes y proveedores de otros países de la Unión Europea.

Lo mismo sucede con las operaciones de importación y exportación de bienes y servicios con países que no pertenecen a la UE.

3 Software específico de facturación electrónica

Declarando recuerda que la factura electrónica que presenten los autónomos no será válida en formatos como *Excel*, *Word* o *PDF*, sino que deberán emitirlas en un formato estructurado como el *XML* o Facturae, modelo para las facturas electrónicas a la Administración, y a través de un *software* de facturación.

4 Programas de facturación interconectados

Otra de las novedades es que deberá existir una interconexión entre los programas de facturación electrónica privados y el público, así como de los privados entre ellos.

Éste es uno de los requisitos técnicos que conforma la columna vertebral de la factura electrónica para que ésta funcione correctamente.

Así pues, esta interconexión dará lugar al Sistema Español de Factura Electrónica, que será gestionado por una plataforma pública de facturación electrónica y controlado por la Agencia Tributaria.

5 Habrá una solución pública gratuita

La factura electrónica se podrá realizar mediante herramientas de *software* privado o con una solución pública de facturación electrónica que estará disponible para todos los autónomos que lo deseen. Ésta será gratuita y será gestionada por la Agencia Tributaria.

6 Con copia a Hacienda

Los autónomos que emitan una factura electrónica a un cliente desde un *software* privado deberán remitir una copia a Hacienda a través de la solución pública de facturación electrónica.

7 Hacer público el punto de entrada de las facturas

Al recibir facturas, los autónomos deberán comunicar a sus proveedores cuál es el punto de entrada de las mismas. Es decir, el *software* privado de facturación electrónica con el que trabajen.

Dicha información tendrá que ser pública en todas las comunicaciones con los proveedores y en la página *web* del negocio, en caso de que disponga de ella. Si no lo hace, se entenderá que el punto de entrada es la solución pública de facturación electrónica.

8 Obligatorio informar de los pagos

La nueva legislación obliga a los autónomos, así como a sus clientes, a informar sobre los estados de la factura y sobre el momento en el que se realiza el pago.

Declarando remarca que esta obligación se retrasará para los empresarios (3 años desde la entrada en vigor de la ley) y profesionales (4 años) con una facturación anual por debajo de los 6 millones de euros.

9 Sanciones para la morosidad

Una de las justificaciones del nuevo sistema es la pretensión de reducir la morosidad, ya que los autónomos son los que más sufren el impago de facturas.

El retraso en los pagos traerá consecuencias para el cliente que no abone la factura en el plazo máximo de 60 días, a contar a partir de la prestación del servicio o la entrega del producto.

La ley contempla sanciones como la denegación del acceso a cualquier subvención pública que supere los 30.000 euros. Y para las empresas que tengan contratos públicos con cualquier Administración, se castigará con sanciones por valor de entre el 5% y el 50% del precio del contrato.

10 Firma digital obligatoria

Todas las facturas electrónicas deberán ser firmadas con una firma electrónica avanzada, por lo que será obligatorio disponer de certificado digital o DNI electrónico, que irá integrado en el *software* de facturación electrónica.

¿SABES LO QUE SON LOS PROMPTS?

Claves para que tu IA generativa sea eficaz

La inteligencia artificial (IA) generativa no deja de sorprendernos. Las aplicaciones de esta tecnología son casi infinitas y muchos trabajadores se han dado cuenta de que puede ser una magnífica herramienta para mejorar su productividad.

Si te gusta la tecnología y estar siempre a la última, es muy probable que ya hayas probado alguna de estas 10 plataformas de IA generativa (*https://emprendedores.es/ideas-de-negocio/ia-generativa*), que permiten crear imágenes, texto, sonidos y vídeo de manera ágil y sencilla.

Sin embargo, la mayoría de quienes utilizan esta tecnología en el trabajo lo hacen a espaldas a sus jefes, puesto que son muchas las empresas que han prohibido su uso por distintos motivos: temor ante posibles problemas de seguridad o filtraciones de datos, desconfianza acerca de la fiabilidad de sus respuestas, etc.

Pero los empleados no están dispuestos a dejar de aprovechar las ventajas que ofrece el uso de la IA generativa. Así pues, el 70% de las personas que utilizan ChatGPT en el trabajo lo hacen a escondidas, según una encuesta de Fishbowl.

¿CÓMO HABLAR A LA IA GENERATIVA?

Quienes hayan probado este tipo de herramientas se habrán dado cuenta de que sacar provecho de ellas no siempre es tan sencillo como puede parecer a simple vista. Hay que saber cómo plantear lo que queremos para que el resultado se ajuste a lo que necesitamos.

Es decir, hay que plantear las instrucciones apropiadas si queremos que nos dé la respuesta deseada. Estas órdenes o mensajes que damos a la IA generativa para que nos ofrezca respuestas se denominan *prompts*.

La necesidad de diseñar *prompts* eficaces ha dado lugar al desarrollo del *prompt engeenering*, una vertiente profesional que se centra en optimizar la formulación de órdenes en el entorno de los denominados grandes modelos de lenguaje (LLM) y sus aplicaciones prácticas, como explica la agencia de marketing digital Súmate.

"No podemos subestimar la importancia que va a adquirir la capacidad de construir y refinar *prompts* en múltiples ámbitos de la vida digital. Piensa en la diferencia que hay a la hora de hacer compras, trámites o búsquedas de información entre alguien que sabe moverse en Internet y alguien que no. Piensa en la brecha digital entre vosotros y vuestros padres. Intenta imaginar la brecha que tendrías con tus bisabuelos y te harás una idea de la diferencia que supondrá en el futuro cercano saber o no saber manejar la IA como herramienta personal y profesional", afirma **Daniel Borrego**, socio administrador de Súmate.

Esta agencia quiere ponérnoslo más fácil, por lo que ofrece cinco claves para obtener *prompt* eficaz.

1. Incluir detalles. Es importante añadir todos los detalles posibles sobre lo que queremos, ya que la IA generativa toma los mensajes que escribamos de forma literal. Cuanto más precisos seamos, mejores resultados obtendremos.

2. Preguntar aspectos específicos. Si recurrimos a la IA generativa para solucionar dudas o crear textos desde cero, hay que acotar bien nuestra petición.

Súmate aconseja huir de enunciados demasiado genéricos, con el fin de evitar posibles ambigüedades en las respuestas.

3. Ofrecer contexto. Si usamos estas herramientas para crear un texto que vamos a utilizar dentro de nuestra estrategia de comunicación digital, sería una buena idea, por ejemplo, indicar a qué público irá dirigido el contenido creado e incluso, la plataforma en la que se publicará.

Esta agencia de marketing digital hace hincapié en que no es igual tratar con un público especializado dentro de un sector de nicho que dirigirse al público general dentro del ámbito *B2C*. Y tampoco será lo mismo el contenido para un *blog* que uno para redes sociales, por ejemplo.

4. Determinar el formato y el tono. Súmate recalca que el *prompt* ha de mencionar qué tipo de respuesta deseamos obtener: un listado, una tabla de datos, una gráfica, un texto con una longitud determinada, etc.

Además, recuerda que se puede ajustar el tono, pidiendo un lenguaje técnico, literario, formal o desenfadado.

5. Perder el miedo a experimentar. Quizá los primeros resultados no sean satisfactorios, pero no hay que desanimarse. La agencia señala que tendremos que explorar diferentes caminos a través de una metodología de ensayo-error para descubrir cómo nos puede apoyar la inteligencia artificial generativa dentro de nuestra estrategia digital.

Es muy probable que no demos con el *prompt* idóneo a la primera, sino que requerirá de varias pruebas, intentos y retoques. Habrá que experimentar hasta dar con la tecla correcta.

NACEX
by Logista

Únete al éxito de *NACEX*

Mucho más que ***transporte***

MENSAJERÍA URGENTE

SÍGUENOS

BLOG

900 100 000 | **nacex.com**

¿Cuáles son las claves del emprendimiento?

JAIME LANDETA RÓZPIDE / CEO y fundador de Apodemia

El autor considera que emprender es algo que se lleva dentro y es una forma de ver la vida y de actuar. Ser emprendedor pasa por convertirse en una persona con la determinación de crear valor y generar un impacto en la vida y en la sociedad.

El Día del Emprendimiento (16 de abril) es una fecha que cada año me hace recordar el camino que he recorrido estos últimos once años cuando decidí dejar la banca de inversión (M&A) en la que me encontraba trabajando hasta la fecha y tomé la decisión de emprender.

Queda lejos aquel momento y ha sido mucho lo que he aprendido sobre emprender desde que empecé a recorrer en 2013 ese camino que se convirtió en un sueño e idea y es ahora de la mano de Apodemia, una empresa que cuenta con más de 140 trabajadores y genera más de 7 millones de facturación.

Antes, como en la historia de casi todos los emprendedores, hubo otros proyectos que me dejaron lecciones importantes y como acostumbro a decir, nos ayudaron, posteriormente, a construir Apodemia; sin ellos, quizás no existiría.

Hay quienes consideran que emprender es una decisión meramente profesional, que uno puede hacerse emprendedor, y quizás en algunos casos esto puede ser así. Para mí, sin embargo, emprender es algo que se lleva dentro y es una forma de ver la vida y de actuar. Incluso, he llegado a creer que se puede llegar a nacer siendo emprendedor, decidas o no luego seguir ese propósito.

Eso mismo es lo que me hace pensar que hay personas que tienen una predisposición mayor a emprender porque poseen determinadas cualidades de forma natural que les provocan ese impulso hacia el emprendimiento.

> Un emprendedor tiene que ser creativo, soñador, visionario y constante

Días como ese presentan también el contexto ideal para analizar el estado del emprendimiento a nivel global y en España. En esta línea, hace poco se señalaba que el 83% de los españoles cree que emprender en España es difícil, aunque un 21% sí considera esta opción. ¿Qué hay en ese 21% que hace que consideren emprender una opción viable?

Mucho ha cambiado el ecosistema emprendedor desde 2013 hasta la fecha, y ahora ya somos 582 millones de personas en el mundo los que nos hemos atrevido a emprender. En el caso español, el emprendimiento vuelve a recuperar los valores previos a la pandemia con una tasa de actividad emprendedora del 6,2% en 2022 (es decir, 1 de cada 20 personas en España estaba involucrado en una iniciativa emprendedora de menos de tres años y medio).

Sirven también esas fechas para reflexionar sobre lo que significa ser un emprendedor. Siempre he pensado que ser emprendedor pasa por convertirse en una persona con la determinación de crear valor y generar un impacto en la vida y en la sociedad, ser una persona que cuenta con el compromiso y convicción para entender que a pesar de no saber cómo, está cien por cien seguro de que va a llegar a sus objetivos porque no conoce el miedo al fracaso y tiene tolerancia y resistencia a los errores y a los fallos. Un emprendedor entiende que cada obstáculo del camino es una oportunidad adicional para aprender, crecer personalmente y continuar desarrollándose como emprendedor.

Viene también al caso compartir algunas claves de emprendimiento y si las pudiera resumir en una frase, creo que, básicamente, ser emprendedor consiste en tener la capacidad y las ganas de perseguir un sueño con pasión y, sobre todo, hacerlo disfrutando de cada paso del camino. Sin embargo, entrando más en detalle, la reflexión de Fernando Trías de Bes, escritor y economista, sobre los cinco principales errores de los emprendedores al confundir ciertos términos (motivo con motivación, idea con negocio, capital con trabajo, empresa con familia y crear con crecer), es más que relevante porque ayudan a subsanar los conceptos.

En mi caso, siempre he tenido ciertas cualidades que me hacían una persona predispuesta a emprender, pero también he tenido que ir aprendiendo otras que me han hecho lo que soy hoy en día. Mi personalidad hace que me lance y tome decisiones que muy probablemente ese 83% de las personas que consideran difícil emprender, no tomarían. En esta naturaleza creo que radica la autenticidad de un emprendedor, lo que nos hace únicos y diferentes.

Un emprendedor tiene que ser creativo, soñador, visionario y constante y, sobre todo, tiene que poder visualizar el futuro y ser lo suficientemente capaz y determinado para no solo ver el camino sino ser capaz de recorrerlo sin importar cuantas piedras haya en el mismo. Aquí, la fuerza de voluntad entra en juego, porque alguien que emprende lucha en muchas ocasiones contra viento y marea para hacer realidad sus sueños y dar vida a sus ideas. Algo que no muchas veces se tiene en cuenta y que para mí ha sido fundamental a lo largo de mi experiencia emprendedora es el conocimiento financiero.

> Y tiene que poder visualizar el futuro y ser capaz de recorrerlo, superando riesgos

He tenido la suerte de entender desde el comienzo que hay emprendedores que se centran mucho en el producto o servicio que ofrecen, pero poco en la viabilidad y en los aspectos financieros del emprendimiento. Un emprendedor no puede ser solo creativo y visionario, sino que tiene que conocer la sostenibilidad económico-financiera de su proyecto para que realmente sea viable en el tiempo y, sobre todo, entender lo que persigue y para qué lo hace. Conseguir el dinero para emprender puede ser más sencillo de lo que parece y prueba de ello es que, según el informe GEM 2022-2023, seis de cada 10 emprendedores necesitan un capital semilla de menos de 30.000 euros (en mi caso la cantidad fue incluso menor). No obstante, lo difícil es comprender verdaderamente los conceptos financieros y tener la disciplina y conocimiento necesario para aplicarlos o dejarse asesorar por alguien con *expertise* contrastado y experiencia previa.

El mismo estudio que mencionaba anteriormente señala que el 54% de los emprendedores está muy o bastante satisfechos de haber emprendido, y que seis de cada diez se arrepiente de no emprender. Datos que merecen especial análisis y que son clave para entender mejor cómo se puede fomentar el emprendimiento en España y cuáles son esas cualidades que se pueden adquirir.

Hace once años de aquel profesional de la banca de inversión (M&A) que decidió dar un cambio de ciento ochenta grados a su vida y creo que la clave de aquella decisión fue mi compromiso total con el emprendimiento y con la visión y proyecto que en algún momento imaginé y al que posteriormente dediqué todo mi esfuerzo y atención para hacerlo realidad. Me dediqué en cuerpo y alma junto a Jimena, mi pareja, al emprendimiento, desarrollando habilidades enfocadas en nuestro crecimiento personal y la productividad, cultivando en el proceso nuestra pasión por el proyecto y siempre con el foco puesto en generar valor tanto para nuestro entorno más cercano como para la sociedad.

Todo esto, disfrutando siempre el camino y el proceso, por más difícil o complejo que fuera y aunque en ciertos momentos, costara verlo. Quizás me contradiga y es que aunque un emprendedor nace, también en cierta forma, se hace de forma progresiva y paulatina. Por todo esto, si tuviera que compartir una única clave para entender si emprender o no, diría que es imprescindible hacer el esfuerzo de pensar qué se entiende por éxito para el emprendimiento, cuál es el propósito del proyecto y cómo harás para disfrutar el viaje que surge a partir de emprender.

Para todos aquellos con ganas de emprender o ya emprendedores buscando inspiración y conocimientos, os recomiendo tres libros: *The Compound Effect*, de Darren Hardy, sobre la máxima productividad; *Dar y recibir*, de Adam H. Grant, porque para recibir todo lo que esperas de tus éxitos, primero debes darlo todo de ti mismo y, como no, *Atomic Habits*, de James Clear, que habla sobre aspectos clave que marcan la diferencia entre querer algo y comprometerse con el proceso de convertirse en ello.

JORDI ROMERO
BERNAT FERRERO
itnig
COFUNDADORES DE
FACTORIAL Y DEL
PÓDCAST ITNIG

“Tenemos 100 millones en el banco por si queremos comprar compañías, el resto del crecimiento se financia con los clientes”

Cazador, cazado. O, para ser más exactos, entrevistadores, entrevistados. Hemos puesto al otro lado de la cámara y del micrófono a los conductores de uno de los pódcast de emprendimiento más relevantes del ecosistema, itnig, y fundadores de uno de los últimos unicornios españoles, Factorial.

ISABEL GARCÍA MÉNDEZ

Tanto monta, monta tanto **Jordi Romero** como **Bernat Ferrero**, que diría el refrán. Y es que los dúos han dado siempre mucho juego en el mundo del cine, del humor, de la música, de los tebeos y también, cómo no, del emprendimiento. Son muchas las parejas de socios que han llevado sus proyectos a lo más alto del panorama. Ahí tenemos a un **Felipe Navío** y un **Juan Urdiales**, con Jobandtalent, o a un **Oscar Pierre** y un **Sacha Michaud**, con Glovo, por poner sólo dos ejemplos de unicornios.

Lo suyo, en verdad, no arrancó como un dúo. Factorial lo fundaron junto a **Pau Ramón**, quien les acompañó hasta el año pasado cuando decidió dejar la compañía “por motivos personales”, según se publicó entonces.

En el caso de Ferrero y Romero, lo que les hace más especiales es que, además de liderar una empresa como Factorial, que ha pasado a engrosar la pequeña lista de los unicornios españoles, con más de 1.000 trabajadores, 10.000 clientes y presencia en 9 países, conducen todas las semanas un pódcast, itnig, que es seguido por más de 70.000 personas en cada edición, que cuenta con más de 90.000 suscriptores y que se ha convertido en toda una referencia dentro del ecosistema emprendedor.

Se conocen desde hace algo más de 20 años, “yendo a la universidad de Informática, cogiendo el mismo bus y reconociéndonos entre la gente porque dos *nerd* se reconocen. Y así empezó nuestra conversación que duró hasta hoy”, recuerda Ferrero. “Bernat y yo hemos ido acercándonos y alejándonos desde entonces. En la universidad, Bernat empezó a montar itnig y yo me fui a una startup, Teambox, donde estuve seis años y pico. Los caminos se volvieron a juntar cuando Bernat nos vino a Pau y a mí con una frustración muy grande. Después de haber escalado su empresa hasta las 100 personas, necesitaba un *software* de recursos humanos que no encontraba”. Era 2016.

EMPRENDEDORES: Y nació Factorial…

JORDI ROMERO: Nos dimos cuenta de que lo que había disponible era muy malo, muy feo, no servía o era muy caro y largo de implementar. Y empezamos a imaginar qué pinta tendría una solución buena que ayudase a una empresa de 50, 100 o 200 empleados a automatizar la gestión, los procesos administrativos e incluso, ir más allá: ayudar a esa empresa a tomar mejores decisiones.

BERNAT FERRERO: En general, vimos que había un espacio en las empresas de menos de 1.000 empleados, donde no hay una marca fuerte de *software* de gestión que resuelva el problema. Hay grandes soluciones muy complejas que sirven a las grandes empresas o soluciones muy especializadas en problemas concretos. Y nosotros vimos la oportunidad y la necesidad de crear una solución que simplemente funciona, que los empleados adoptan y que la gente colabora. Empezamos muy centrada en la gestión de tiempo y hoy ampliamos a operaciones, *payroll* de empleados, desarrollo de talento y carreras y finanzas. Devolvemos muchas horas a las empresas que antes se malgastaban y conseguimos que trabajen más en equipo.

EMP.: ¿Cuál ha sido la evolución en este tiempo?

J.R.: Empezamos en el verano de 2016 a construir esa visión de producto. Pero tardamos más de tres años en encontrar un modelo de negocio que nos hiciera sostenibles, que nos permitiera ingresar de los clientes lo suficiente

para crecer y para llevar a cabo la misión de Factorial, que es ayudar a millones de pymes en todo el mundo. Hay dos Factorial: uno primero de crear producto y buscar modelo de negocio y otro de hiperescala, de crecer muy rápido, de captar mucho equipo, mucho cliente, mucha financiación y de ofrecer mucho producto. Mucho de todo. Cuatro años y medio de hiperescala muy intensos.

EMP.: Esta segunda etapa viene marcada por un cambio de modelo, ¿no? Arrancasteis con un modelo *freemium* y luego pasasteis a cobrar a las empresas. ¿Qué es lo que hace que salte el *chip* para pivotar?

B.F.: La necesidad, uno de los grandes factores de motivación de los emprendedores. Y también la otra gran paranoia que es no morir. La búsqueda de la viabilidad, que es la primera etapa de cualquier empresa, es la que nos llevó a dar un cambio radical. Vimos que nuestro sueño de crear una solución para la que no hubiese ninguna excusa de adopción porque era gratuita no iba a ser posible en Europa. Entonces, hicimos un cambio paulatino con todos los clientes. Se lo explicamos y, curiosamente, la gran mayoría aceptó el cambio y empezó a pagar. Y de un día para otro pasamos de ser una empresa que perdía dinero a alcanzar el punto de equilibrio. Este cambio radical fue lo que nos permitió proyectar un futuro mejor, porque si no creces no puedes proyectar el futuro.

EMP.: ¿Cuándo tomáis conciencia de que estáis haciendo algo gordo?

B.F.: Cuando tuvimos la primera solución de gestión de tiempo que atacaba un concepto básico y universal para las empresas. Es ese factor de universalidad, cuando solucionas algo al 100% de las empresas y empiezas a contar el número de empresas que hay en el mercado al que quieres llegar, cuando comprendes que estás ante algo enorme. Llegamos a hacer un juego de coger las páginas amarillas y ver quién cerraba más clientes con llamadas frías y lo conseguíamos. Ahí comprendes que, si eres capaz de estructurar esto, mecanizar un proceso para llegar al mercado y contratar a la gente adecuada, va a ser muy grande.

J.R.: En el crecimiento de Factorial hay algún punto de suerte, de agresividad y del tipo de equipo formado, pero la fuerza más importante es que hay un mercado muy grande. Cuando ofreces una cosa que necesitan millones de empresas y lo ofreces a un precio razonable y con una calidad buena, se puede crecer mucho. Si no tienes una demanda muy grande y un dolor muy grande, es difícil escalar tan rápido. Nos dimos cuenta de que teníamos

LAS CIFRAS Y LA FINANCIACIÓN DE UN GIGANTE

Factorial no comparte datos de facturación, pero sí el número de clientes y un rango aproximado de facturación por cada uno y cada cual que haga sus cuentas: “Tenemos más de 10.000 clientes que nos pagan entre 5.000 y 10.000 euros”. Así que el cálculo rápido deja un margen de facturación de entre 50 y 100 millones de euros, que aclara poco sobre su evolución, aunque sí explican sobre sus expectativas que, “durante los años 2020, 2021 y 2022, estuvimos triplicando el negocio, pero cuando los números se hacen más grandes esto es muy difícil y ahora estamos más cerca de duplicar”. Han protagonizado varias rondas de inversión hasta sumar un total de 220 millones de euros en *equity*. La última, la de octubre de 2022, en la que consiguieron 120 millones, les aupó a la categoría de unicornios. Recientemente, en abril, anunciaron un acuerdo con General Catalyst por 80 millones de euros para financiar su operativa y evitar la salida de liquidez de la caja. “Es un instrumento financiero poco conocido en Europa que intercambia una rentabilidad alta para el fondo de inversión a cambio del riesgo de los clientes que ayuda a adquirir. Es una financiación pura para crecimiento”. Hoy están en 9 mercados: España, Francia, Alemania, Italia, Portugal, Reino Unido, EEUU, México y LATAM.

una oportunidad muy grande, cuando vimos que conseguíamos monetizar y que no paraba. Que abrías un país y compraban, que sacabas un producto y compraban.

EMP.: Has mencionado el papel de la suerte, ¿se puede trabajar ese factor?

J.R.: Picasso decía que la suerte es importante, pero te tiene que pillar trabajando. En el caso de la startup, lo importante es que te pille vivo. En nuestro caso, ha habido oleadas que nos han empujado. El Covid fue una porque las pymes fueron conscientes de que necesitaban incorporar muchas soluciones como la nuestra. Pero, luego hubo otros factores, como la Ley del Control Horario, que también nos empujó muy al principio. Pero, también hay factores negativos porque a veces incorporas a una persona que te cambia la trayectoria de la empresa. Lo importante en la startup es seguir vivo y seguir vivo significa no quedarte sin caja y continuar remando.

B.F. Y permanecer motivado, a tope siempre. Tú puedes tener más o menos talentos que te ayuden a emprender, pero es esa resiliencia la que es común a los emprendedores.

EMP.: Tomando perspectiva, ¿qué consejo le daríais a vuestro yo de hace ocho años con lo que sabéis ahora?

B.F.: No creo mucho en eso de revisar el pasado. Al final, el mensaje es "explora con la máxima fuerza e intensidad posible y actúa con todo aquello que aprendas". Es decir, deja de hacer rápidamente lo que no funciona y acelera siempre con lo que funciona. Pero, si tuviese que dar un consejo a mi yo de hace ocho años quizás le diría que ponga más cuidado en los grandes fichajes que pueden determinar el rumbo de la empresa.

J.R.: Yo pensaba contestar: "Esto va para largo, paciencia, cuídate, asegúrate de que tienes la energía para gestionar esto 50 años, no uno ni dos ni tres". Pero, luego también he comprendido que si alguien me dice hace ocho años que esto puede durar 50, no empiezo. Así que creo que me diría lo mismo que me dije entonces: pásatelo bien

EMP.: Hablando de seleccionar bien al equipo, hace poco reestructurasteis el área de producto, despidiendo a 20 directivos. ¿Qué ocurrió?

B.F.: Somos una empresa de producto y el producto es nuestro ADN. En un momento dado, buscando la escalabilidad, sobreindustrializamos la creación de producto y eso nos hizo perder parte de nuestro ADN que luego tuvimos que corregir. Pero, eso pasa en todas las empresas. No creo que haya una empresa que haga una configuración que sirva para toda la vida. En el caso de producto, buscamos a gente a quien le interese muchísimo la tecnología, que realmente se arriesgue a crear cosas nuevas, que esté experimentando todo el día. Es un perfil muy raro y difícil de escalar. Y hemos llegado a la conclusión de que preferimos no crecer tanto en el equipo, pero ajustarnos a ese perfil.

J.R.: La única constante de una empresa que aspira a llegar a su misión es el cambio continuo. Hay cambios más agradables y otros más difíciles, pero son necesarios y es nuestra responsabilidad hacer aquellos que sean precisos para llegar a nuestra misión. El equipo del día uno no es el mismo que el del día 20 o 2.000 y nosotros vamos guiando

"SI NO TIENES UN DOLOR MUY GRANDE Y UN MERCADO TAMBIÉN MUY GRANDE ES DIFÍCIL ESCALAR RÁPIDO"

la compañía para que esté en la mejor forma posible. Lo mejor que hemos hecho es la atracción de talento: la densidad y la calidad del talento que tenemos en el equipo es espectacular. Y cuando algo lo hemos hecho mal es cuando no hemos conseguido ese talento consistente. Nuestra misión es que las 1.000 personas que trabajan en Factorial sean las mejores 1.000 personas para Factorial.

EMP.: Y aquí entramos en la cultura corporativa…

B.F.: La cultura en Factorial es contar con gente que no siempre es la más amable del mundo, pero sí es la más obsesionada con traer algo nuevo, con generar valor y con no pensar de forma lineal. A la gente de Factorial les pedimos que dediquen mucho tiempo a aprender algo de lo que está haciendo y que luego transmitan y compartan su conocimiento con el resto. Y también el sentido de responsabilidad y de autonomía: estoy haciendo esto, yo me encargo y no voy a parar hasta que esto pase.

EMP.: ¿Cómo escalar esa cultura cuando se crece hasta los 1.000 trabajadores?

J.R.: Es una de las cosas más difíciles que hacemos Bernat y yo y todos los *managers* de la compañía. Y ahí está el gran reto: qué líderes ponemos en una determinada posición, a quién promocionamos, a quién traemos de fuera… Esas decisiones lanzan un mensaje al resto de la compañía, son una demostración muy explícita de lo que es y no es cultura Factorial. También tratamos de ser muy transparentes. Incluso, a veces, lo contamos en el pódcast, porque creemos que son aprendizajes costosos y que si a alguien que está escuchando el pódcast le ahorramos el sufrimiento, quizás también pueda acelerar su capacidad de crecer.

EMP.: ¿Qué hace diferente a Factorial de otros *softwares*?

B.F.: Nosotros apostamos fuerte por la horizontalidad. No sólo conseguimos los datos de un proceso de selección, por ejemplo, sino también de un plan de carrera y desarrollo de empleados, también de gestión de tiempo, absentismos, o de voluntariedad... Y es cuando juntamos la experiencia de operaciones, con la del talento y con la financiera cuando se pueden tomar decisiones informadas. Esta horizontalidad nos permite ofrecer perspectiva al *management* de la compañía para que pueda decidir mejor.

J.R.: Y la otra cosa que nos hace diferente es que no sacamos un producto si no estamos convencidos de que el empleado lo entiende y lo va a utilizar. Si el empleado no lo usa no sirve para nada. Estamos muy enfocados a la usabilidad, a la experiencia de usuario, al diseño, a crear experiencias del día a día que sean placenteras, que no sean complejas.

EMP.: Habéis captado más de 200 millones en *equity* y ahora 80 para financiación de circulante. ¿La no dilución está sobrevalorada?

J.R.: Hay un cálculo de dilución donde tienes varios elementos. El primero es la supervivencia. Si te mueres, no hay nada. El 100% de cero es cero. Luego, es la oportunidad de crecimiento. Nosotros teníamos bastante convicción de que con capital podíamos crecer. Si tú realmente conviertes esa inversión en crecimiento, merece la pena diluirse. Pero, si tú te diluyes para pedir un dinero, te lo gastas y no creces, entonces tienes un problema. Hay un riesgo más grande que la dilución con el capital riesgo que es la preferencia: los inversores tienen preferencia sobre el capital fundador. Si tú captas 20 millones de capital riesgo, no creces y vendes por 20 millones, ese capital se va íntegro al último inversor. De manera que el dolor no es la dilución, sino convertir esa inversión en crecimiento sano. Ése es el gran miedo del emprendedor: levantar una ronda y no crecer

EMP.: Sobrevivir, hacer crecer el negocio, ¿alguna razón más para captar fondos?

J.R.: Hay una última variable. Tú puedes hacer el negocio solo, sin cofundadores, y tener todo el 100% del capital o puedes empezar con cofundadores y contar con menos control de la compañía, menos acceso al capital, pero seguramente más posibilidades de sobrevivir, de pasártelo bien y de llegar más lejos. Es lo mismo que con los inversores: los hay que, además de darte dinero, también te acompañan. Por eso, es muy importante no sólo las condiciones de la inversión sino también la calidad de esos inversores.

B.F.: Y los contratos.

J.R.: Y abogados buenos que son los caros.

EMP.: ¿Cómo deben ser esos contratos de inversión?

B.F.: Un contrato de inversión no es estándar, es un contrato a medida al que hay que dedicar mucho cariño y atención porque determina el futuro de la empresa. Nosotros siempre nos hemos asegurado de que mantenemos el control de la empresa y que continuará la dirección y la visión que nosotros planteamos.

J.R.: A la hora de elaborarlo, ayuda mucho un buen abogado y hablar con otros emprendedores. Las cláusulas dependen del país, del socio inversor, de la empresa, pero el objetivo

"EN NUESTRO CRECIMIENTO HAY UN ALGO DE SUERTE, DE AGRESIVIDAD Y DE EQUIPO Y UN MUCHO DE MERCADO"

es conseguir la máxima autonomía. Que el emprendedor y el equipo fundador tengan libertad para controlar el rumbo de la compañía.

EMP.: En octubre de 2023 comprasteis Fuell, una startup especializada en gestión del gasto. ¿Está en vuestros planes crecer a base de adquisiciones?

J.R.: Estamos muy abiertos a la compra de compañías. Antes de 2022, todas las empresas que tenían una buena idea encontraban financiación. Pero, tras la crisis bursátil de 2022, ya sólo el 1% mejor la consigue, las otras o se vuelven rentables o tienen que cerrar. Y ahí han surgido muchas startups buenas que están dispuestas a vender. Vemos la compra de una compañía como una gran oportunidad de adquirir un gran equipo que ya funciona, que es capaz de crear producto, negocio y trabajar juntos y que nos complementa estratégicamente. Y Fuell era eso. Fue una compra muy buena y esperamos comprar más en el futuro.

EMP.: ¿Factorial es ya rentable?

J.R.: En el día a día todavía no somos rentables, lo que sí somos, después de la última inversión que publicamos (la de General Catalyst que comentamos en el recuadro), es muy eficientes en caja. Ya no consumimos caja. Tenemos 100 millones en el banco que se mantienen estables por si queremos comprar compañías o hacer inversiones. El resto del crecimiento se financia con los clientes y con la financiación a la que tenemos acceso.

EMP.: Y, ¿para cuándo la rentabilidad?

J.R.: A nivel de caja, estamos ya tocándola, con lo cual dependerá de nuestro apetito de crecimiento. Cuanto más podamos crecer, menos prisa tendremos por la rentabilidad. Si vemos que el crecimiento muy agresivo no llega, entonces tendremos más posibilidad de movernos rápido hacia la rentabilidad.

EMP.: También lideráis itnig, un fondo, un pódcast, un *venture building*, un *coworking*... ¿Qué es exactamente?

B.F.: Itnig resume un poco nuestras experiencias y nuestros ahorros pasados. Se ha convertido en un fondo de inversión. No es un fondo grande ni pretende ser un trabajo *full time* para nosotros. Lo que intentamos hacer con él es devolver la confianza que alguien depositó en nosotros en algún momento. Por eso, nos enfocamos en las primeras etapas de las empresas, especialmente, tecnológicas, que tienen una naturaleza similar a la nuestra. Hemos invertido en unas 20 compañías. Buscamos gente que tenga obsesión para solucionar algo, motivación, talento y equipos complementarios que se conozcan bien.

J.R.: Y luego también mercados que tengan una oportunidad de cambio y que ese equipo pueda liderar ese cambio. Por muy buen equipo que haya, si no hay mercado que cambiar, no nos interesa.

EMP.: ¿Por qué crear un pódcast?

J.R.: Por haceros la competencia (risas).

B.F.: Por varias razones. La primera es que nos da una forma estructurada y disciplinada de conocer historias de emprendedores capaces de generar impacto. Buscamos emprendedores post serie A o post serie B, gente que ha conseguido cierta tracción. Queremos entender qué hay detrás de esa historia, conocerla nos inspira y contarla ayuda a otra gente que pueda estar en la misma situación. A día de hoy, hay gente que nos escribe casi a diario diciéndonos que les ha cambiado la vida, que les ha animado a emprender sus propios proyectos. Pero, además, mucha de la gente que trabaja aquí se nos ha acercado por el pódcast.

EMP.: ¿Qué criterio seguís para seleccionar a los emprendedores que entrevistáis?

J.R.: Lo primero, impacto. Que lo que hagan sea relevante de una forma u otra. Tienen que haber conseguido algo, ya sea con facturación, con equipo, con beneficio, con inversión, con uso... Y lo que buscamos es aprendizaje. Antes explicábamos que nos encanta estudiar, somos obsesos del aprendizaje y de compartirlo. Y buscamos preguntarles a estos emprendedores qué han aprendido, cuándo, cómo y por qué y, mientras lo aprendemos nosotros en directo, lo aprende también toda la audiencia.

EMP.: Emulando vuestras preguntas, ¿nos recomendáis una película, un libro o un pódcast?

J.R.: Yo voy a recomendar un pódcast: Acquired. Es en inglés, con dos presentadores que estudian historias de empresas, sobre todo, tecnológicas, y explican con un nivel de detalle, de contexto, de reflexión espectacular esas historias. Yo he aprendido mucho.

B.F.: Yo soy muy fan de las biografías. Hay una biografía muy interesante como *Made in America*, de **Sam Walton**, o la historia de Nike o la de las grandes *tech*. Me gusta leer en profundidad casos de negocios muy grandes y entender por qué, no para replicarlo, sino para inspirarme.

"LO CRUCIAL EN UNA STARTUP ES SEGUIR VIVO Y, PARA ELLO, DEBES TENER CAJA, SEGUIR REMANDO Y ESTAR A TOPE"

FOTOS DE PORTADA Y REPORTAJE: ÓSCAR RIVILLA.

PEDRO CASTILLO, CEO Y FUNDADOR DE **ONUM**

Una recién nacida con aroma de unicornio

DAVID RAMOS

Onum acaba de nacer, pero ya despierta un gran interés. La empresa está comandada por Pedro Castillo, fundador de Devo, el primer unicornio español del sector de la ciberseguridad. En apenas año y medio de vida, ha levantado alrededor de 36,5 millones de euros en dos rondas de financiación.

El CEO de Onum, **Pedro Castillo**, es un viejo conocido en el sector tecnológico español. Él fue el responsable de crear el equipo de seguridad de Bankinter. En 2011, después de 11 años trabajando en dicha entidad, decidió echar a volar y poner en marcha un nuevo proyecto: LogTrust.

La nueva compañía recogía toda la experiencia adquirida en el banco, donde había liderado el desarrollo de Bitácora, una herramienta de analítica de *logs*, registros secuenciales y cronológicos de las operaciones de un sistema informático que ayudan a detectar y analizar los errores y problemas en la red o en los sistemas, como incidentes de seguridad, por ejemplo. Además, no se fue sólo de Bankinter, sino que se llevó con él algunos de los miembros de su equipo.

Aquella empresa se acabó transformando en Devo, que hoy es una de las principales empresas de seguridad y analítica de datos del mundo y el primer unicornio español en el ámbito de la ciberseguridad.

Castillo abandonó la empresa en 2022. "Empezamos cinco personas. Cuando me fui, éramos más de 500 empleados y tenía una valoración de 2.000 millones de dólares", comenta.

Estuvo siete años al frente, hasta que la compañía despegó y entró como inversor Insight Venture Partners. "Dejar de ser CEO de Devo no fue un trauma para mí. Fue una decisión. Si quieres crecer en Estados Unidos, has de tener unas relaciones que en ese momento no tenía. Así que lo mejor era buscar un CEO estadounidense y centrarme en lo que más me gustaba, que era crear equipos, tecnología y producto", declara.

EMPEZAR OTRA VEZ DE CERO

Permaneció en la compañía otros cuatro años más, hasta que se dio cuenta de que había llegado el momento de buscar nuevos retos. "Devo era una empresa grande, con una mentalidad diferente a la compañía que creé. Ni mejor, ni peor; diferente. Fue una decisión muy meditada. Pero la empresa ya tenía todo lo que necesitaba. Que yo me fuera no la ponía en riesgo. Pensé que me había ganado el derecho a salir y hacer lo que más me gusta, algo que no podía hacer de la misma manera en una empresa tan grande. Me apetecía volver a empezar desde cero. No sólo por tener un nuevo reto, sino porque es donde creo que aporto más", explica.

Entonces, fundó Signalit, tirando de un hilo suelto que había descubierto cuando trabajaba en Devo. "Me había dado cuenta de los problemas que tienen los usuarios a la hora de mandar sus datos a las plataformas analíticas. Exactamente lo mismo que al salir de Bankinter y crear Devo, decidí buscar soluciones a problemas concretos que conocía muy bien", afirma este emprendedor.

> ONUM SE CENTRA EN OPTIMIZAR LOS DATOS QUE SUS CLIENTES ENVÍAN A PLATAFORMAS ANALÍTICAS, REDUCIENDO LOS COSTES

Su presencia al frente de este nuevo proyecto era una garantía de éxito, por lo que la nueva empresa logró levantar una ronda de financiación de 11,6 millones de euros en junio del año pasado, con Insight Partners y Kibo Ventures al frente, socios a los que Castillo ya conocía de Devo.

Además, el pasado mes de octubre adquirió Noister, startup fundada por **Lucas Varela**, dando lugar a Onum, fruto de la fusión de ambas. "Él montó Noister poco antes de que yo saliera de Devo. Nos apreciamos como profesionales y como personas y nos planteamos la posibilidad de unir nuestros proyectos. Como estábamos en fase de creación de producto, nos dividimos el trabajo, hicimos un plan de negocio conjunto y nos marcamos unos hitos. Y cuando llegamos a ellos, decidimos que era el momento de juntar las empresas", relata.

Parece que este movimiento ha convencido al mercado, porque la empresa logró cerrar una nueva ronda de financiación de casi 26 millones de euros en abril de este año, una operación liderada por Dawn Capital, el principal inversor especializado en *software B2B* de Europa, y en la que ha vuelto a contar con el apoyo de Insight Partners y Kibo Ventures.

¿QUÉ HACE ONUM?

Cuando trabajaba en Devo, Castillo se percató de que los clientes no eran conscientes de los datos que mandaban a las plataformas analíticas o de ciberseguridad. "Si le preguntas a cualquier cliente de plataformas como Devo o Splunk qué datos mandó ayer, todos te dicen que no tienen ni idea", afirma.

Este descontrol hace que se disparen los costes. Además, hay que tener en cuenta que no todos los datos tienen el mismo valor. "Casi todas las plataformas analíticas facturan por volumen de datos computados. Una de las cosas que aprendimos en Devo es que el cliente manda datos con muy poco o ningún valor, pero paga todos los datos al mismo precio. Esto sucede porque los sistemas que generan esos datos en origen lo hacen en formatos que tienen mucha estructura que no confiere valor. Por ejemplo, nombres de campos, campos con valores nulos, números con muchos decimales, etc.", aclara.

Lo primero que hace Onum es optimizar esos datos para que sus clientes reduzcan sus facturas. "Un cliente que nos contrate, empezará a pagar un 50% menos a su plataforma analítica, porque la mitad de esos datos simplemente no tienen valor. Es fundamental que el cliente mande los datos que tienen sentido", recalca. Esto hace que el retorno de la inversión sea inmediato.

La optimización de los datos también permite que las plataformas de análisis y seguridad funcionen mejor, al identificar los datos que más pueden impulsan el impacto comercial y mejorar la seguridad.

De este modo, Onum analiza los datos que recibe de su cliente para determinar qué datos envía a su plataforma de analítica, cuáles borra o cuáles conserva. Esto permite tener un control de flujos de sus datos en tiempo real, para saber qué se está haciendo con ellos. "Damos al cliente el *governance* de sus datos. Ofrecemos auditoría y control a través de una plataforma con una interfaz con la que el cliente sabe qué ha mandado, cuándo, cómo, a dónde y por qué, con total granularidad", especifica el CEO.

Asimismo, Onum permite ejecutar aplicaciones, propias o de terceros, que analizan los datos en tránsito en tiempo real, con el objetivo de enriquecerlos para que la organización extraiga mayor valor de ellos.

Castillo asegura que no hay ninguna empresa en nuestro país que ofrezca una propuesta como la suya. Y en el plano internacional, sólo la estadounidense Cribl ofrece algo similar, aunque sólo se limita a la reducción de los datos.

¿A QUIÉN SE DIRIGE?

El CEO de Onum asegura que sus soluciones se adaptan a cualquier usuario de plataformas de analítica o de ciberseguridad, "porque a nadie le gusta tirar el dinero. Da igual que sean grandes o pequeñas, porque se van a ahorrar un porcentaje. Si gastan 10.000 euros al año, pues se ahorran 5.000 euros. Y si gastan 10 millones, se ahorran 5 millones. Cuanto más grande es la empresa, mayor ahorro obtiene", comenta.

Por el momento, Onum se dirige a empresas de cierto tamaño. "Vamos a estar más enfocados en clientes medios y grandes y en un negocio orientado al *B2B*. Desde el punto de vista del *go to market*, nuestros pilares serán los clientes del ámbito de la ciberseguridad –proveedores de servicios MSSP (*managed security service provider*), por ejemplo– y las telcos, con casos de uso relacionados con el 5G o el Internet de las Cosas, donde nuestra solución encaja perfectamente", apunta.

No obstante, Castillo adelanta que este año tiene previsto lanzar un modelo *freemium* para todo tipo de usuarios. "Se podrán dar de alta en la plataforma y utilizarla con ciertas limitaciones, para luego intentar convertirlos en clientes de pago", matiza.

En cuanto a su modelo de negocio, es similar al que ofrecen las plataformas analíticas, ya que factura en función del volumen de datos recibidos de sus clientes. "Si el cliente nos manda 10 terabytes de datos al día, de nosotros salen 5 terabytes. Entonces, el cliente pasa a pagar 5 terabytes a su plataforma analítica y 10 terabytes a nosotros, pero el precio por terabyte no es el mismo. Nuestro precio está infinitamente por debajo del precio de terabyte de la plataforma analítica. Después de pagarlo todo, a nosotros y a su plataforma analítica, el cliente se ahorra un mínimo del 35% de los costes", asegura Castillo.

La facilidad de despliegue es otros de sus principales argumentos comerciales. "El producto se implanta muy rápido y de forma muy sencilla, sin interrumpir el servicio. Y se puede desplegar en el *data center* del cliente o en la nube", subraya.

Un futuro prometedor

La compañía ha lanzado su producto al mercado esta primavera, tras la realización de tres pruebas de concepto con futuros clientes. "Son empresas con las que hemos venido trabajando para testear la solución y asegurarnos de que está todo alineado con sus necesidades", declara el fundador y CEO.

Estas compañías eran españolas o tenían relación con nuestro país, pero Castillo asegura que Onum tiene una "mentalidad global desde el primer día". De hecho, los recursos captados en la operación de financiación cerrada en abril se destinarán prioritariamente a impulsar su implantación en el mercado estadounidense. "Montar un equipo comercial en Estados Unidos es tremendamente caro, pero nuestra idea es ir directamente allí", afirma. Onum tenía previsto desembarcar al otro lado del Atlántico en la segunda mitad de este año, aunque la última ronda podría acelerar el proceso. Además, tiene otros puntos marcados en su hoja de ruta. "Estamos montando un *marketplace* donde nosotros u otras empresas podrán desarrollar aplicaciones a las que el cliente se podrá suscribir".

Además, es casi invisible para el usuario final, por lo que evita el problema que supone tener que lidiar con la resistencia al cambio, tan habitual en las organizaciones cuando se plantean migrar sistemas o aplicaciones. "Cuando vas a una empresa y le dices que la solución que ofreces en mucho mejor, pero que sus usuarios van a tener que dejar de utilizar algo y empezar a trabajar con otra cosa, es muy complejo. En nuestro caso, el usuario sigue utilizando lo mismo, ya que va a seguir usando plataformas como Devo, Splunk, Elasticsearch o QRadar, pero dejando de mandar datos que no tienen sentido. El freno del usuario desaparece. Podría ni enterarse de que Onum está ahí", subraya. E

Mango apuesta por la innovación a través de Mango StartUp Studio

Mango StartUp Studio pone al servicio de los emprendedores recursos y todo su conocimiento en el mundo empresarial y en la moda para impulsar propuestas generadoras de valor en esta industria.

Los emprendedores innovan y desarrollan propuestas de valor de la mano de uno de los principales grupos de Europa de la industria de la moda.

Desde sus orígenes, la innovación siempre ha sido un pilar clave para Mango. Por ello, en 2022, reforzando su vocación innovadora, lanzó Mango StartUp Studio, una aceleradora de startups de moda para potenciar la innovación en la compañía, detectar nuevas oportunidades de crecimiento y participar en el desarrollo de nuevas tecnologías o modelos de negocio.

Para ello, Mango StartUp Studio busca ideas y empresas en fase de desarrollo para llevar a cabo inversiones de capital semilla que aporten innovación a la cadena de valor en la industria de la moda y mejoren la experiencia de los clientes.

Recovo, startup especializada en reventa de excedentes de tejidos, y Flipflow, startup de analítica de mercado y monitorización de datos de negocio, son algunos de los ejemplos inspiradores de cómo Mango StartUp Studio está transformando el panorama de la moda para las empresas emergentes.

En ambos casos (como en las demás startups que forman parte de Mango StartUp Studio), la compañía pone a su disposición un programa de aceleración personalizado con una duración determinada, que permite hacer viable sus ideas y modelos de negocio.

La aceleradora de Mango busca ideas en fase de desarrollo para llevar a cabo inversiones de capital semilla

PROGRAMA DE ACELERACIÓN, MENTORÍA Y ACOMPAÑAMIENTO

Como muestra del compromiso real para acelerar los proyectos empresariales de las startups que forman parte de Mango StartUp Studio, la compañía también acerca a los emprendedores el conocimiento necesario para lanzar sus primeros productos, identificar segmentos de clientes y tendencias del mercado, asegurar los recursos necesarios para desarrollar su actividad…

Para ello, cuenta con un programa de *mentoring*. En él, un amplio equipo de profesionales de diferentes áreas corporativas de Mango ofrece a los emprendedores sesiones de asesoramiento para elevar la propuesta de valor de sus proyectos empresariales.

En la práctica, este respaldo no solo acelera el crecimiento de las startups, sino que también les brinda una base sólida para enfrentar los futuros desafíos del mercado.

Las candidaturas pueden presentarse durante todo el año a través de la *web*: *startupstudio.mango.com*

Asimismo, destaca el apoyo estratégico y operativo que encuentran en Mango StartUp Studio, dada la experiencia acumulada por uno de los principales grupos de Europa de la industria de la moda, con cuatro décadas de trayectoria y presente en más de 115 mercados, lo que sin duda aumenta sus posibilidades de éxito.

FORMACIÓN Y NETWORKING

Pero la aceleradora de Mango no es solo un espacio para desarrollar modelos de negocio y acceder a formación. También es una comunidad de innovadores, en donde el intercambio de conocimientos y experiencias enriquece a todos los participantes, al tiempo que acceden a una red de apoyo invaluable para aportar valor a la industria de la moda.

Las empresas que forman parte del programa de aceleración de Mango StartUp Studio tienen también la posibilidad de ampliar su red de contactos a través de los eventos y encuentros temáticos que Mango organiza periódicamente con sus *partners*.

En estos encuentros, pueden darse a conocer a nivel nacional e internacional, abriendo nuevas oportunidades de negocio y colaboración.

TROPICFEEL, LA REFERENCIA DE LOS VIAJEROS INTRÉPIDOS

De financiarse con el *crowdfunding* a facturar más de 27 millones de euros

Hacer de la necesidad una oportunidad. Así se gestó Tropicfeel, la marca de calzado, mochilas y ropa para viajeros aventureros fundada en 2016. Hablamos con su CEO y fundador Alberto Espinós.

ISABEL GARCÍA MÉNDEZ

Veinticinco días le bastaron a **Alberto Espinós** para dejar su puesto en una plataforma de *crowdfunding* y lanzarse a montar su propia empresa. "En 2016 yo estaba trabajando en Crowdcube. Tenía muchas ganas de descubrir mundo, así que me cogí todas mis vacaciones de golpe para viajar al sudeste asiático (Tailandia, Laos y Camboya). Y fue durante los preparativos y durante el propio viaje cuando sentí la necesidad de usar y vestir productos específicamente diseñados para viajar. Todos tenemos en la cabeza una marca cuando hablamos de deporte, de *surf*, de *skate*, pero por aquel entonces a mí no se me ocurría ninguna marca de referencia en el espacio del viaje".

De entre todas las cosas que descubrió en aquel intenso viaje, "lo que más eché en falta fueron unas zapatillas todoterreno que me acompañaran en todos los terrenos, para nadar o meterte en una cascada o para ir a cenar con tus amigos y pareja, y sentir que vas no solamente cómodo sino también adecuado. Esa fue la chispa que me llevó a dejar mi trabajo. Realmente, sin gran planificación y con una mano delante y otra detrás, pero con la ilusión de crear este calzado versátil que nos permitiera a los viajeros llevar un solo par de zapatillas en la mochila".

Al volver de aquel viaje, se puso a hacer los deberes. "Intenté entender mejor cómo funcionaba la industria textil y del calzado, empecé a buscar marcas de referencia que hicieran productos para viajeros. Nuestro zapato debía poder utilizarse para subir a un barco y visitar varias islas, meterse en una cascada y después continuar haciendo *trecking* o el camino de vuelta hacia el hotel sin tener que cambiar de zapatillas". Y lo consiguieron: desde 2017 han vendido ya más de 652.600 zapatillas. Hoy cuenta con 50 personas en plantilla, 2 tiendas físicas, aspiran a cerrar este ejercicio con 4, y en 2023 alcanzaron una facturación de 27 millones de euros. Conozcamos las claves.

El poder de la colaboración. El mundo de la emprendeduría le tocaba de cerca a Espinós, tanto por el trabajo, "ya que en Crowdcube me dedicaba a apoyar y acompañar a emprendedores en sus procesos de financiación", como por su época universitaria donde tenían un grupo de compañeros de ingeniería y ADE interesados por el ecosistema emprendedor.

"De manera que se dio la circunstancia de que dos de mis pasiones en las que había estado invirtiendo más tiempo, viajar y hablar con emprendedores y empresarios, se unieron. Así fue como, "una persona como yo con muy poco bagaje y cero experiencia en la industria pudo realizar diferentes viajes al sur de España para conocer y conectar con fabricantes de la industria del calzado y con diseñadores *freelance* que me ayudaron a hacer realidad este proyecto".

Una de las claves del crecimiento de la compañía ha sido poner el foco en un nicho concreto de viajeros

Campaña en Kickstarter. En diciembre de 2016 dejó su trabajo y en 2017 arrancó con el proceso de diseño y fabricación de un mínimo producto viable. "Fue una experiencia complicada porque, pese a toda la ayuda o consejo que recibes, pasar de 0 a X es difícil. Y, en 2018, tras ese primer año de experimentar y aprender, presentamos nuestra propuesta de valor al mundo a través de una campaña de Kickstarter. Allí pusimos en preventa nuestro producto (el 14 de abril), lanzamos la campaña y en sólo 51 días conseguimos más de 2,1 millones de euros. Nos convertimos así en el proyecto/campaña de origen español que más dinero ha recaudado en la plataforma y la primera del mundo en la categoría de calzado. Fue pasar de 0 a 1.000 y, en 2017, nos encontramos con la

La comunicación y la creación de contenido es clave para construir una comunidad que alcanza las 547.000 personas en RRSS

Empezó con el calzado y ya venden tantas mochilas como zapatos (40% en cada caso, más un 20% de ropa).

responsabilidad de entregar más de 35.000 pares de zapatillas en 140 países".

Ser una marca inspiradora. "Conectado mucho a la esencia de mi aventura en el sudeste de asiático y con la visión de construir la marca de referencia para el viajero y de liderar este nicho/espacio, tomamos la decisión en colaboración/consonancia con nuestra comunidad de que Tropicfeel no fuera sólo una marca de calzado: habíamos llegado al mundo para inspirar y ofrecer innovación a los viajeros y cambiar también la forma en que la gente viaja para promover una manera de moverse más responsable y consciente".

Esto enlaza con lo que Espinós llama "un *approach* único y auténtico vinculado al viaje. A día de hoy, ya vemos grandes marcas lanzando productos para este vertical, pero nuestra propuesta es más auténtica, original y única porque sólo hablamos de viajes. Creo que es esa esencia, esa autenticidad la que nos hace querer entender las necesidades reales del viajero y no las del montañero o el *skater*".

Su comunidad y su marca se apoya mucho en un contenido aspiracional e inspiracional que elaboran a partir del *feedback* de miles de viajeros. "Tenemos mucha suerte porque nos dedicamos a lo que nos apasiona y apasiona a millones de personas. En las diferentes campañas que hacemos a lo largo del año solicitamos la colaboración de los viajeros que generan contenidos y eso nos permite alcanzar esa conexión que no es sólo transaccional sino que es también emocional".

Con el foco en un nicho concreto de viajeros. Gran parte del éxito radica en "haberse centrado en aportar valor en un espacio y un tipo de viajero muy concreto. Cuando hablamos de viajes hay muchas interpretaciones, pero para nosotros el viaje aventurero es nuestra estrella polar y por extensión el viajero que invierte gran parte de su tiempo y dinero a vivir nuevas experiencias y descubrir el mundo. Ese foco ha sido fundamental porque podíamos haber creado productos para viajeros urbanos o para viajeros de sol y playa, pero decidimos focalizarnos en viajeros que se adentran en la naturaleza para conectar consigo mismos y con las culturas".

Construyendo una comunidad. La comunicación y la creación de contenido ha sido fundamental para la construcción de una comunidad que en el caso de Tropicfeel alcanza las 40.000 personas en la TF Nation (programa de lealtad) y las 547.000 en las redes sociales. "Nacemos como una marca con la colaboración como parte fundamental de nuestro ADN; sobre todo, porque nos damos a conocer a través de una campaña de

crowdfunding, un método supercolaborativo donde no sólo encuentras clientes, sino que realizas una conexión emocional con toda esta gente que apoyó el producto. En 51 días conseguimos que más de 26.000 personas creyeran en nuestra propuesta y fuesen capaces de adelantar 50/100/200 euros a una marca que no conocían para que esta le enviase un producto de aquí a tres o cuatro meses. Toda esta gente no está comprando un producto, está en realidad apoyando una ilusión y el sueño de unos jóvenes en España que quieren facilitar la vida de los viajeros. Esa es la esencia que hemos conseguido mantener, no sólo apalancándonos en el *crowdfunding* para hacer crecer nuestro portfolio sino también para aumentar las conexiones".

Además de las campañas de *crowdfunding* cuentan con otras fuentes de financiación

Con el *crowdfunding* por bandera. Siempre que necesitan fondos recurren fundamentalmente al *crowdfunding*: "Hemos hecho un total de cinco campañas en Kickstarter: dos en la categoría de calzado, dos en la de mochilas y equipaje y una más enfocada al propósito de la marca para financiar un documental donde dar visibilidad a la injusticia que se estaba cometiendo en un bosque de República Dominicana. A día de hoy, somos una de las compañías europeas que más dinero ha conseguido en Kirkstarter, unos 7 millones de euros, con el apoyo de 100.000 personas".

También tienen otras formas de financiación. "En el 2020 tomamos la decisión prepandemia de acelerar el crecimiento a través no sólo de la preventa sino con el conocimiento de inversores privados, tanto a través de fondos como de *equity crowdfunding*. Hemos hecho tres ampliaciones de capital: en 2020, de un millón; en 2021, de dos millones, y a finales de 2022, de 5 millones de euros. Es decir, en total 8 millones de euros".

Desde 2018 utilizan materiales reciclados, materiales naturales, orgánicos y con la mayor trazabilidad de con quién trabajan y por qué han tomado esta decisión de trabajar con ellos.

Un producto cuidado y sostenible. Analizando las necesidades de su nicho de viajeros, se animaron a entrar en nuevas categorías. "No vender sólo calzado, sino ser una marca que inspire al viajero y así surgió la idea de las mochilas y equipaje. Ahora mismo vendemos tantas mochilas como calzado, 40% en cada caso, más un 20% de ropa".

La producción la realizan en China, Vietnam y Portugal. "Fabricamos allá donde mayor y mejor acceso a la innovación y los materiales hay, principalmente, para crear productos que realmente cumplan con las expectativas de nuestros viajeros: productos versátiles, pero con un nivel de *performance* y calidad elevadas y con el menor impacto en el medio ambiente posible". Desde 2018 utilizan materiales reciclados, materiales naturales, orgánicos "y con la mayor trazabilidad de con quién trabajamos y por qué hemos tomado esta decisión de trabajar con ellos".

Vendiendo en Estados Unidos, Alemania, Reino Unido... "Desde la primera campaña de Kickstarter ya construimos una comunidad de más de 140 países, pero con el tiempo nos dimos cuenta de que era muy complicado gestionar una comunidad tan extensa: vendíamos en países que no conocía o en islas que no sabía ubicar en el mapa y donde el envío multiplicaba por tres el precio del calzado. Aprendimos muchísimo y decidimos reducir el mercado: ahora nos centramos en 50/60 países, donde EEUU supone el 20% de nuestra facturación, seguidos de Alemania y Reino Unido.

Claves de gestión. "Rodearse de gente que comparte una visión y una pasión por el viaje. Eso ha sido fundamental. Confiar en aquella gente que entiende que viajar puede cambiarte la vida e influir en el mundo y en la gente que te rodea. Y, a partir de ahí, cada vez tener más paciencia porque el equipo crece, las responsabilidades son mayores y las cosas son cada vez más complejas. Y también mucho optimismo y el convencimiento de que lo que estamos haciendo puede generar mucho impacto y que Tropicfeel puede conectar a millones de viajeros", asegura. E

La deportividad se vuelve compacta

La espera ha terminado. Bienvenido al nuevo Alfa Romeo Junior, el automóvil compacto más deportivo y emocionante de conducir de toda su clase.

Las versiones eléctrica e híbrida están disponibles sin distinciones en cuanto a estética o equipamiento.

Deportivo de corazón, de tamaño compacto y estilo italiano a primera vista. Así es el nuevo Junior, la nueva puerta de entrada al mundo Alfa Romeo para todos, los Alfistas, fans y más allá, que han estado esperando el regreso de la marca al segmento más grande de Europa.

Los pedidos para su gama Elettrica ya están abiertos, para su versión de entrada y su versión Speciale.

En breve estarán disponibles la configuración Ibrida de este vehículo inclusivo, de poco más de 4 metros de largo y espíritu deportivo, que ha sido actualizado para llevar el placer de conducción típico de Alfa Romeo al segmento de los compactos.

100% ALFA ROMEO

Junior ofrece la oportunidad de acceder a un vehículo distintivo y sin distinciones en cuanto a estética o equipamiento tanto en sus versiones eléctricas como híbrida, porque lo único que importa es el hecho de que es 100% Alfa Romeo.

Su misión es conquistar a una nueva generación a través de un lenguaje renovado de diseño *made in Italy* en el que la aptitud innata para la deportividad que ha animado a la marca desde 1910 se mantiene firme y es concebida como una experiencia de conducción atractiva en la vida cotidiana.

En un segmento poblado por versiones deportivas derivadas de modelos generalistas, Junior se propone como un vehículo fresco y único, que combina un estilo cautivador en términos de confort.

Su diseño exterior está basado en el equilibrio perfecto entre la belleza funcional y la herencia sin igual de la marca del *biscione*.

Por su parte, el diseño interior destaca por la atención en cada detalle, el uso de los mejores materiales y la colocación de todos los controles al alcance del conductor para acomodarse a los diferentes estilos al volante.

En Junior todo está orientado para garantizar una experiencia auténtica. Elegirlo es escoger comodidad sin concesiones, como lo demuestra el maletero más espacioso de su clase, con una capacidad de carga de hasta 400 litros y accesible mediante tecnología de manos libres, la misma que puede incluirse para abrir y cerrar el coche con solo aproximarse o alejarse a él.

MÁS Y MEJOR CONECTIVIDAD

Con una dinámica de conducción impecable para una auténtica experiencia Alfa Romeo de confianza y control, el comportamiento de Junior en carretera y las prestaciones del chasis son superiores en todas las condiciones de conducción.

En cuanto a la conectividad, el nuevo compacto viene con la tecnología más avanzada para garantizar la máxima seguridad e interacción. Gracias a EV Routing, un innovador sistema conectado integrado en el navegador, es posible gestionar las necesidades de carga de forma automática y sin estrés. Además, está equipado con Alfa Connect Services. Esta herramienta ofrece conectividad avanzada a bordo con un asistente de voz mejorado impulsado por ChatGPT Generative AI para mejorar la experiencia del conductor, que es y sigue siendo el foco de Alfa Romeo.

Grosso Napoletano: ¿Por qué reinventar lo que ya es bueno?

Con 44 establecimientos abiertos en menos de siete años y una facturación que supera los 44 millones de euros, Grosso Napoletano se ha convertido en la mejor cadena de *pizzas* artesanas del mundo que reconocen hasta los napolitanos.

ANA DELGADO

Existen distintas versiones sobre cuál es el origen real de la *pizza* tal y como la conocemos hoy, pero la mayoría la sitúan en Italia, concretamente en Nápoles, y la datan en el siglo XVI o XVII o XVIII, que tampoco en esto se ponen de acuerdo las fuentes. Da igual si fue antes o después porque lo que sí consiguieron los *pizzeros* napolitanos fue desarrollar una habilidad especial en el arte de amasar hasta alzarse, en 2017, con el reconocimiento de la UNESCO como Patrimonio Cultural Inmaterial.

A aprender el arte de los *pizzaioli* napolitanos se fueron **Hugo Rodríguez de Prada** y **Jorge Blas** cuando decidieron montar no un establecimiento, sino una cadena de *pizzerías* artesanas, que el pensamiento siempre fue en grande. Allí aprendieron las cuatro claves con las que triunfa hoy Grosso Napoletano, el nombre que eligieron para la cadena. A saber:

1. La masa. Sin aditivos ni acelerones. La masa tarda 48 horas en fermentar.

2. El horno de piedra refractaria construido con la piedra procedente del Vesubio y donde se hornea la masa a una temperatura de entre los 450 y 500 grados, con fuego de leña.

3. Los ingredientes. Exceptuando algún que otro fresco, todos provienen de Italia en dos envíos que reciben semanalmente.

Hugo Rodríguez de Prada forma también parte del proyecto de Madreamiga.

4. Los *pizziaoli* (*pizzaiolo* en singular) que son los artistas que maniobran la masa de la *pizza* a la vista de los clientes.

Nada es nuevo, pero ha sido precisamente la lealtad a un buen hacer centenario lo que ha conseguido que hoy figure el letrero de Grosso Napoletano en 44 establecimientos repartidos entre 23 localidades españolas a los que, antes de finalizar 2024, habrán añadido otros diez. En proporción, el escalamiento de la plantilla, que de los dos fundadores pasan a ser ahora cerca de 700, 60 de ellos en la oficina. Todo esto, en la caja se traduce por una facturación de 44 millones de euros en 2023, que este año esperan convertir en 50.

LOS COMIENZOS

El primer Grosso Napoletano abrió sus puertas en 2017 en la calle Hermosilla de Madrid y, meses después, abrieron el segundo. Había empezado la carrera que les llevó a inaugurar el año pasado 18 restaurantes nuevos. El primer establecimiento fuera de Madrid no se abre hasta 2020, en Valencia, después de haber decidido profesionalizar la empresa, esto es, contratar a ejecutivos con más experiencia en desarrollo de negocio que los mismos fundadores.

Cuando optaron por montar la cadena, lo único que sabían Rodríguez de Prada y Blas de la *pizza*

artesana es que era un modelo de negocio que empezaba a triunfar en EEUU con el mercado de las hamburguesas *gourmet* ya saturado. Regresados de Nápoles para documentarse, consiguieron reunir alrededor de 500.000 euros para la puesta en marcha del negocio. La suma procedió de recursos propios y de las 3 F's, una de las cuales podría llevar el nombre de **Emilio Aragón**, suegro de Rodríguez de Prada.

La rentabilidad la alcanzaron desde el minuto cero. Ello les ha permitido mantener el control del negocio sin diluirse. Ahora, eso sí, han decidido sumarse al *venture debt* tras recibir 15 millones de euros de Santander Smart, el brazo inversor de la entidad para el emprendimiento. Con esto confían en abordar la internacionalización que contempla el plan estratégico 2023-2026, conforme al cual, para esa fecha, deberían existir un centenar de unidades de Grossos con la posible incursión en el vecino Portugal como salto natural de expansión.

El concepto de los establecimientos Grosso Senza Glutine se basa en la misma *pizza* napolitana, pero 100% sin gluten

NUEVAS LÍNEAS DE NEGOCIO

El parón ocasionado por la Covid en 2020, propició a los fundadores un tiempo de reflexión para idear líneas de negocio alternativas a la vez que impulsaban, en colaboración con otros proveedores, la iniciativa **Food 4 Heroes** para repartir alimento en los centros sanitarios. Mientras tanto, añadieron el *delivery* –que hoy reporta el 35% de la facturación de Grosso– y diseñaron el concepto de **Grosso Senza Glutine**, basado en la misma *pizza* napolitana, pero 100% sin gluten, y con el que tienen abiertos ya siete establecimientos. También estos, como todos los demás, son de su propiedad porque no creen que el sistema de franquicia encaje muy bien con su propuesta.

Para nutrir a los restaurantes de profesionales, pusieron también en marcha el equivalente a una *botteghe*, una academia propia donde formar a los futuros *pizziaoli*, por la que han pasado ya 38 personas. La formación no es rápida. Se necesitan al menos seis meses de entrenamiento para que el *pizzaiolo* pueda afrontar un turno intenso como el de un sábado por la noche. Algunos de los 'egresados' se quedan trabajando en Grosso, pero no es requisito imprescindible para recibir la formación.

En el año 2022 subieron al tercer puesto como la mejor cadena de *pizza* artesanal del mundo y el año pasado se alzaron directamente con el puesto número uno del listado *50 Top World Artisan Pizza Chains* 2023, en una gala que se celebra en la ciudad de Nápoles.

EL LEGADO

Ahora, en paralelo, Rodríguez de Prada se ha sumado a otra iniciativa emprendedora, ésta capitaneada por su mujer, **Icíar Aragón**, socia fundadora junto con **Begoña San Pedro** –la mejor rosconera de Madrid 2021–. Se trata de una cadena de pastelería-panadería bautizada como **Madreamiga** donde también quieren marcar un antes y un después en el concepto de la panadería artesana en España. En el mapa de la *web* figuran cinco 'chinchetas rojas' que señalan las ubicaciones de las unidades de Madreamiga que funcionan ya en la ciudad de Madrid.

Pero el foco de Rodríguez de Prada permanece en la *pizza*. A todo aquel que la trabaje bien y de forma artesana, los considera "la competencia amiga". El enemigo lo tiene en la *pizza* industrial porque el objetivo, dice, "siempre ha sido democratizar el acceso a la *pizza* artesana a un *ticket* asequible"; de aquí que no les preocupen demasiado las localizaciones *premium*.

En cuanto a si se siente orgulloso del éxito, responde el cofundador que solo sabrá si ha triunfado "el día que vea que Grosso Napoletano sigue ahí, esté yo o no en la compañía. El sueño es que este sea mi legado", confiesa. E

GROSSO EN CIFRAS

44
establecimientos abiertos en 23 ciudades entre Grosoo Napoletano y Grosso Senza Glutine y que, en 2026, esperan haber convertido en 100

44
millones de euros facturados en 2023, que en 2024 esperan convertir en 40

700
personas es la plantilla que está a punto de alcanzar Grosso Napoletano

38
pizziaoli han sido ya formados en su academia

ICONOS: FREEPIK

Jesús Javier Guevara Monjes
Cofundador de AURA PAY

"CUANDO EMPRENDER EN EQUIPO TE LLEVA AL ÉXITO"

Emprender es complicado. Si lo haces acompañado, compartes riesgos y también iniciativas. Esta es la historia de AURA PAY, contada en primera persona por uno de sus confundadores: Jesús Javier Guevara. Junto a Sebastián Barrera crearon esta social finTech, que ha obtenido la licencia del Banco de España como entidad de pago.

Un bolígrafo y una servilleta fue todo lo que necesitaron estos emprendedores para sellar su compromiso de sociedad. Este es el proyecto de dos inmigrantes, Jesús y Sebastián que, en sólo dos años, darían vida a una *social finTech* llamada AURA PAY, que ha obtenido la licencia del Banco de España como entidad de pago, con la que millones de migrantes serán capaces de enviar dinero a sus países de origen de forma fácil, rápida y asequible.

El primero de los protagonistas de esta historia es **Jesús Javier Guevara Monjes**, un emprendedor venezolano, con 20 años de trayectoria empresarial en múltiples sectores. Y el segundo, **Sebastián Barrera**, ingeniero mecánico, de origen chileno, con más de una década de experiencia. Esta es la historia, contada en primera persona del plural, de dos emprendedores que fundaron una startup con un propósito social.

Nunca te llegas a plantear todas las pequeñas decisiones previas que tomas, pero que son las que te conducen a arrancar un proyecto de emprendimiento. Siempre se suele hablar más sobre el proyecto en un plano más elevado, pero a nosotros nos gusta empezar la historia contando que todo fue gracias a las *cookies* de Google.

A los que nos 'pica' el bicho de querer desarrollar algo propio, sabemos de sobra lo complicado y lento que es dar con la oportunidad que te lance hacia ello. Teníamos claro nuestro objetivo; de hecho, nos habíamos trasladado a vivir a España con esa clara intención. Tras una intensa búsqueda, a ambos nos saltó la publicidad del programa de incubación y aceleración de startups de Demium, ambos clicamos y hoy, podemos decir con orgullo, que estamos aquí.

Cuando consigues entrar en un programa gestionado por un *venture capital*, tus radares internos para poder identificar cualquier oportunidad están activados las 24 horas del día, los siete días a la semana. Tu vida pasa a convertirse en la pura dedicación de pensar líneas de negocio, buscar compañeros o gente con la que hablar hasta poder dar con ese proyecto con el que te sintieras identificado y supieras que contabas con el respaldo suficiente como para iniciarlo.

Al principio del programa ni tan siquiera coincidimos en persona. Sabíamos que necesitábamos de un perfil como el que tenía el otro y fue, buscando en LinkedIn –de nuevo en Internet–, que contactamos y quedamos para una reunión. No era la primera vez que quedábamos con otra persona para hablar y tratar de reconocer si con ella y esa idea en la cabeza que tenías, todo sería posible.

¿CÓMO FORMAR LA PAREJA IDEAL?

De la mano de estos encuentros, obtienes una de las primeras lecciones que te aportan estos proyectos de incubación y que sirven para generar buenos emprendedores. Tienes que ser efectivo, rápido e ir al punto de la cuestión, siendo

sincero, pero reservado al mismo tiempo. No debes enseñar todas tus cartas, pero sí saber trasladar todo lo que quieres hacer. Debes ser inteligente y buscar a esa persona que realmente te vaya a complementar. No todo el mundo vale para formar una pareja de emprendedores y eso también lo has de saber identificar.

En nuestro caso, nos dimos un plazo inicial de 45 días para evaluar nuestras sinergias trabajando juntos, ya que ese primer encuentro nos dio a ambos muy buenas sensaciones. El resultado fue que nos complementamos tan bien que, en tan solo veinte días, ya estábamos presentando el proyecto a fondos internacionales.

Montar un negocio junto a un desconocido puede parecer arriesgado. Ambos estábamos de acuerdo que emprender tenía que ser siempre un proyecto, al menos, de dos personas. Pero aquí viene el error que se debe evitar. No se debe buscar a alguien que sea como tú, que tenga una visión igual a la tuya o incluso, la misma área de experiencia o de conocimientos.

Ha de ser alguien que te complemente, que tenga el mismo objetivo que tú, pero que lo vea bajo otro paraguas. No necesitas a alguien que aplauda todas las ideas que se te ocurran; necesitas a alguien que te complemente y que sepa de aquello que tú no sabes, para que cuando llegue el momento de las dudas o de las decisiones importantes, tengas claro que tienes al lado a alguien del que puedes confiar.

NO BUSQUES UN SOCIO CON UNA VISIÓN IGUAL A LA TUYA, SINO CON OTRA PERSPECTIVA

¿LA CLAVE? LA CONFIANZA

De toda esta experiencia surge, por tanto, la siguiente cuestión: ¿Para emprender juntos hace falta ser amigos? No necesariamente. La implicación de todas las partes en un proyecto no se basa en la amistad, sino en la confianza. En saber que el trabajo siempre estará hecho de la forma en la que se ha acordado que se va a hacer.

En nuestro caso, hemos tenido la gran suerte de que esa confianza y complementariedad ha derivado en amistad. Y eso, en gran medida, se debe a la idea que creemos que es recomendable que haya siempre detrás de un proyecto de emprendimiento: las ganas de conseguir un mundo mejor, más justo y accesible para todos.

Además de nuestra implicación, la aceleradora puso a nuestra disposición todas las herramientas necesarias que nos permitieron escalar la *finTech* a un ritmo vertiginoso. Las reuniones semanales con mentores expertos y la fijación y monitoreo de objetivos, nos sirvieron para enfrentarnos a cualquier tipo de desafíos y resolver incontables dudas.

El desaprendizaje –deshecho del conocimiento obsoleto para abrir paso a nuevos conceptos– es una de las lecciones principales que nos dejó el programa. Gracias a ella, hemos podido decodificar estructuras para dar con las fórmulas adecuadas, así como redirigir estrategias cuando la situación así lo requiere.

La verdadera prueba se nos presentó nada más salir de la incubadora, cuando nos vimos cara a cara con la burocracia. El contraste entre la velocidad a la que operábamos dentro de Demium y el ritmo al que trabajan las empresas en el mundo real nos generó frustración.

En esta primera etapa, nuestra hiperactividad interna nos llevó a enfocar esfuerzos en puntos donde no teníamos el control y la velocidad de respuesta era distinta, lo que provocó desfases importantes en el *roadmap*. Este *burnout* nos llevó a replantear la estrategia de la compañía, siempre manteniendo la mirada en la meta final. Comprendimos que debíamos dejar madurar las ideas, ir paso a paso de la mano y no desesperar en el camino para poder establecer unas bases sólidas.

Dos años después, echando la vista atrás para ver cómo hemos conseguido hacer frente a la frustración o el hacer frente a un proceso regulatorio tan intenso como el del Banco de España, tenemos claro cuál ha sido la razón por la que lo hemos conseguido solventar todo. Si no hubiésemos creado un grupo de trabajo tan completo, unido y un compromiso social, habría sido imposible.

La incertidumbre en el emprendimiento es enorme, pasas del plan A al B para acabar ejecutando el plan F y si lo hubiésemos tenido que hacer solos, sin duda, no habríamos llegado hasta donde lo hemos hecho.

Cuando los objetivos están claros y cuentas con un compañero de viaje en quien confías, es de las experiencias más gratificantes ver cómo vas cosechando éxitos. Y si, además, la compañía por la que estás sacrificando horas de sueño y de vida deja una huella en la sociedad, el combustible es inagotable. No vemos límite cuando el resultado de nuestro esfuerzo se traduce en mejorar la calidad de vida de millones de personas y lo haremos, siempre, en equipo.

PAULA BARTOLOMÉ

Innovación, sostenibilidad y talento en LAS STARTUPS ESPAÑOLAS MÁS INNOVADORAS

Crónica del evento organizado por Emprendedores para poner en común los retos y el futuro de las empresas emergentes, así como de su futuro.

–

EVENTO '50 STARTUPS MÁS INNOVADORAS', EN EL ESPACIO HUB IMPACT, MADRID

La **Revista Emprendedores** dio voz el pasado 20 de mayo a las startups más innovadoras durante un evento organizado en el espacio Impact Hub de Madrid, en el que se puso en valor el ecosistema de estas empresas en el mercado, así como el papel de las ideas innovadoras, la sostenibilidad y la retención del talento en España.

A través de dos mesas redondas y el patrocinio de Alfa Romeo, Pierre Abogados y Enisa, la revista anfitriona celebró ocho ediciones de su famosa 'Lista 50 Startups' en la que, como cada año, se muestran las startups españolas más polivalentes de su sector, y que desde su primera edición en 2016, ya ha logrado acoger a 400 de estos negocios entre sus páginas.

"Para nosotros hablar de startups ha sido muy importante, incluso cuando todavía no se hablaba de emprendedores como concepto", resaltó el director de la publicación, **Alejandro Vesga**, en una primera intervención.

En concreto, el mercado de las startups "irá cogiendo vuelo" gracias a las nuevas certificaciones, según **Borja Cabezón**, consejero delegado de Enisa, quien también aprovechó el momento para decir que España es un país muy atractivo para emprender, sobre todo, por su filosofía y las leyes que protegen a estas pequeñas empresas.

MESA REDONDA 1

MESA REDONDA 2

MESA 1: Pilar Alcázar, Nico de Luis, Pablo López Negro y Marco Conde.
MESA 2: Javier Escudero, Mónica Rodríguez, Marcos Alves y Leire Francés.
COLABORADORES: Paula Bartolomé (de Alfa Romeo), Mariano Roca y Alex Puibó (de Pierre - ETL Global Add) y Borja Cabezón (de Enisa).

Durante la primera mesa redonda, moderada por la redactora **Pilar Alcázar**, hablaron de sus proyectos **Nico de Luis**, cofundador de Shakers; **Pablo López Negro**, responsable de innovación de Anzen Engineering, y **Marco Conde**, cofundador y CEO de Motoreto.

IA Y DIGITALIZACIÓN EN STARTUPS

Para el CEO de Motoreto la digitalización es fundamental, sobre todo, en un mundo tan tradicional como el suyo, la automoción, en el que se ha encontrado fuertes resistencias al cambio. "Hay que romper esas barreras y pelear para que tu empresa pueda ayudar a la renovación que esta industria necesita", argumentó.

En el caso de Anzen Engineering, la optimización digital de la aeronáutica es una cuestión de seguridad. "Nosotros ayudamos al fabricante para diseñar estos sistemas y que sean más seguros", contó durante su intervención, donde dejó ver una industria cada vez más evolucionada y que ya piensa en taxis aéreos. "Suena futurista, pero va a llegar", señaló.

Por otro lado, la startup de Nico de Luis ha pasado a otro nivel. Con una cartera de clientes como Telefónica, Microsoft o Inditex ha conseguido acercar empleadores a futuros trabajadores a través de sistemas algorítmicos inteligentes. "La IA nos ha permitido ser mucho más ágiles que otros modelos más tradicionales y contar con profesionales óptimos entre 24 y 48 horas", explicó el cofundador.

Otro gran tema que se trató durante la sesión fue la sostenibilidad, donde las startups ya la integran en el corazón de sus negocios. "Estamos ayudando a reducir un 20% de CO mediante la entrada de coches jóvenes al mercado con nuestra tecnología", señaló Conde. Además, ser verdes también significa apostar por el empleo de calidad donde los trabajadores puedan estar "cómodos y tranquilos", añadió el CEO de Motoreto.

SOSTENIBILIDAD

En la segunda mesa participaron **Mónica Rodríguez**, CEO y cofundadora de Recovo; **Marcos Alves**, socio y director de crecimiento en Luda Partners, y **Leire Francés**, cofundadora y CEO de Glucovibes. Esta mesa fue moderada por el redactor jefe de Emprendedores, **Javier Escudero**.

Para Recovo, la reutilización está en sus venas, especialmente, en el sector de la moda donde ayudan a las industrias textiles a dar una segunda vida a los excedentes de una colección. "Les ponemos un objetivo de materiales a reutilizar y un impacto asociado de huella de carbono y litros de agua utilizados", expuso Rodríguez.

La búsqueda de trabajadores se ha vuelto cada vez más complicada debido a la competitividad del sector, motivada por el teletrabajo y la entrada de empresas internacionales en el tablero. "Con el trabajo a distancia, las empresas internacionales contratan profesionales con sueldos equivalentes a una dirección general aquí en España, y no puedes competir contra eso", argumentó Leire.

TALENTO TECNOLÓGICO

En concreto, el talento tecnológico ha sido el perfil profesional que más ha costado conseguir para estas empresas. "Hemos estado un año y medio buscando profesionales y ha sido muy difícil", contó Alves, de Luda Partners, una empresa que se dedica vender de forma *online* artículos de parafarmacia, además de optimizar la búsqueda de medicamentos en los más de 3.700 establecimientos que gestionan.

La transmisión de la cultura de empresa puede servir de contrapeso contra esta tendencia. "Nosotros pensamos que es mejor ir a trabajar a la oficina", explicó Alves durante su intervención, en la que aludió la relevancia que tiene volver a entornos laborales. "Cambiando juntos es como se transmite la cultura de empresa", argumentó.

FOTOS: LUIS ÁLVAREZ.

ENTREVISTA

Luis Francisco Hedo Gómez, director general Grupo Gómez Aparicio.

"LIBER DIGITAL CELEBRA SU 10º ANIVERSARIO APOSTANDO POR LA INNOVACIÓN Y CONVIRTIÉNDOSE EN UN REFERENTE EN EL MERCADO DEL LIBRO EN EUROPA"

Grupo Gómez Aparicio, dedicado a la fabricación de libros desde los años 50, centra su actividad en la impresión y encuadernación en entornos de tirada corta con las más innovadoras tecnologías en impresión digital. El objetivo es ofrecer un sistema de producción eficiente, mejorando la cadena de valor del mercado del libro en papel e impulsando nuevas oportunidades de negocio para sus clientes.

Este año ha comenzado con buenas expectativas para Liber Digital. **Luis Hedo**, director general de la compañía, nos adelanta las inversiones y los proyectos que tiene para seguir creciendo: "Fabricar un libro es algo complejo; intervienen muchas personas y diversas máquinas. Por ese motivo, si quieres ser eficiente y rentable tienes que hacer diseños de flujos de producción por tipología de producto. Después de dos años trabajando en el proyecto, acabamos de incorporar un nuevo flujo de fabricación único y totalmente innovador que nos ha permitido aumentar en un 100% nuestra capacidad".

¿Cómo surge la ideade crear Liber Digital?

La idea surge muchos años antes de su fundación. Sobre el año 2008, un tecnólogo muy famoso aseveró que en diez años no existirían los libros en papel. Imagina la angustia que puedes tener cuando tu negocio, que en ese momento era una encuadernación donde trabajan muchas personas, puede tener los días contados.

Eso me hizo reflexionar sobre cómo evolucionaría el mercado, aunque poco pude hacer en ese momento ya que arrancaba unas de las peores crisis financieras que hemos vivido y solo podíamos intentar sobrevivir. Pero así no te puedes mantener mucho tiempo. Y, en 2013, después de muchas dificultades económicas y de perder casi todo lo que tenía, empezamos a levantar cabeza. Habíamos montado una empresa de impresión *offset* que complementaba nuestro negocio de encuadernación. Pero seguíamos haciendo libros como se llevaban haciendo toda la vida. El sector necesitaba un cambio. Había que dinamizar la cadena de suministro. Pero, ¿cómo innovar en un sector tan tradicional?

"En 2014 estábamos fabricando libros de tiradas cortas. Desde entonces, no hemos dejado de crecer"

Tuvimos que empezar a investigar diferentes alternativas. Ver qué hacían en otros sectores. Ya había alguna empresa que imprimía libros en tiradas cortas, pero con tecnologías que presentaban muchas limitaciones para hacerlo a escala industrial. Fue entonces cuando decidimos buscar a alguien que llevara años en el mercado de tiradas cortas. Así, nos juntamos con **José Antonio Mora**, pionero en la impresión digital en el mundo del libro con tecnologías toner; **Enrique Díaz**, que compaginaba su trabajo en Endesa con la gestión del departamento de mejora continua del grupo Gómez Aparicio, y yo.

Juntos fundamos Liber Digital con una visión compartida. El proyecto era una quimera en ese momento. Era un sueño. Romper con los costes fijos que presentaba la fabricación tradicional.

Encontramos en el sector del *billing*, empresas que imprimían las cartas que

recibimos en casa, para los bancos, eléctricas... la mejor alternativa. Al final, pensamos, una carta es como una página de un libro, pero cada carta es diferente, y eso indicaba que podríamos derribar la limitación de los costes fijos del sistema tradicional; ya teníamos por dónde empezar. Ya habían intentado varias empresas del sector del *billing* hacer libros, pero sin éxito. Nosotros creíamos que teníamos la solución, pero había que dar un salto al vacío y como estábamos saliendo de la precaria situación de la crisis, teníamos que arriesgarlo todo. Además, éramos la primera imprenta tradicional que se embarcaba en el proyecto de fabricar libros en tiradas cortas a escala industrial.

Entre los tres, elaboramos un plan de negocio donde presentábamos el equipo tecnológico que requería de una inversión de más de 2M€ para fabricar libros en cantidades pequeñas y los beneficios que aportaríamos al sector editorial en los siguientes años. Pero ningún banco nos apoyó. Después de meses de desesperación, buscando financiación por varias vías, decidimos presentar el proyecto a las empresas que tenían la tecnología que necesitábamos.

Después de presentar los números, demostrar el conocimiento profundo del sector del libro y negociar durante meses, decidieron apoyarnos. Algo inaudito en nuestro sector, pero era un *win–win*. Si nosotros demostrábamos que este modelo era posible, otras empresas se sumarían y estaríamos creando un mercado nuevo. Esa quimera que era fabricar libros en tiradas cortas a escala industrial empezaba a tomar forma. En septiembre de 2014 estábamos fabricando libros de tiradas cortas. Desde entonces, no hemos dejado de crecer y de seguir innovando, derribando las limitaciones técnicas que se presentaban.

En 2018, fuisteis la primera empresa española en incorporar una rotativa de impresión *inkjet* calidad *premium*. ¿Qué conseguisteis gracias a esta nueva tecnología?

Sí, la impresión digital presentaba muchas limitaciones, tanto en la impresión como en la encuadernación.

Desde el inicio tuvimos una obsesión: que el libro que se fabricara en tecnología digital de tirada corta cumpliera los mismos estándares de calidad, como con las tecnologías de impresión tradicional *offset*. Nos ha exigido estar innovando continuamente, visitar muchos departamentos de I+D de empresas de tecnologías en diferentes países y de nuestro sector a nivel internacional para compartir conocimiento, ya que cada paso era un terreno inexplorado.

En estos últimos años, hemos sido pioneros, marcando hitos en el sector.

En 2018, fuimos la primera empresa en incorporar una rotativa *inkjet* de calidad *premium*, homologada con la calidad tradicional, pudiendo ampliar la gama de fabricación en publicaciones de máxima calidad como son el cómic, los libros de arte, de cocina, libros escolares, etc.

> **"En Liber Digital nunca hablamos de adaptación, sino de ser generadores de cambio"**

En 2020, incorporamos un sistema de fabricación único en España, que nos permite fabricar libros de tapa dura en tirada corta de manera industrial, con la misma calidad que un libro fabricado con tecnologías tradicionales.

En estos diez años, ¿cómo ha evolucionado el sector y cómo se ha adaptado Liber Digital a los cambios?

En Liber Digital nunca hablamos de adaptación, sino de ser generadores de cambio. Esa filosofía cambia mucho tu estrategia, ya que adaptarte quiere decir que el cambio ya está sucediendo, y nosotros queremos seguir siendo generadores de cambio. Por supuesto, esto implica tener un absoluto foco en la innovación y una lectura del mercado muy profunda. Entender qué sucede y cómo funciona el mercado es crucial para proponer nuevas alternativas de fabricación que cambien las reglas del juego. La aversión a la pérdida, como refleja **Daniel Kahneman**, nos hace estar más pendientes de evitar pérdidas que de obtener beneficios; diseñando más planes para contrarrestar cuando las cosas van mal, que buscar alternativas para que las cosas vayan bien.

En nuestro caso, creemos que el éxito está en el territorio del HACER. Tienes que proponer ideas, diseñar, prototipar, lanzarte al mercado y ajustar sobre la marcha. No creo que se pueda construir nada inspirador sin asumir riesgos. Por supuesto, los riesgos hay que medirlos, evaluar sus efectos y, sobre todo, convertirnos en gestores de riesgos, pero que no bloqueen nuestro avance.

¿Qué proyectos tenéis a medio plazo para abordar vuestro plan de crecimiento?

Tenemos dos vectores de crecimiento claros. Por un lado, seguir aumentado capacidad y eficiencia a través de la innovación y la tecnología para aportar valor al sector, con nuevas herramientas que complementen el sistema de aproximación al mercado influyendo en la gestión del ciclo de vida del libro. Y, por otro lado, el crecimiento inorgánico, adquiriendo alguna compañía que nos complemente fuera de Madrid.

Además, seguiremos potenciando Liber Express, una startup que fundamos en 2021 que se incorporó al grupo como fabricante de libros de un ejemplar por pedido. Es decir, interviene en la cola larga (*long tail*) del ciclo de vida del libro, un reto titánico en nuestro sector. Lo más importante de esta empresa es su plataforma tecnológica, que está conectada a tiempo real con las librerías físicas y *online* para que cuando se realiza una venta se pueda fabricar un libro en el momento, sin generar coste de almacenamiento y con una entrega en 72 horas en la librería o en casa del lector por *dropshipping*.

¿CRECER
o quedarme como estoy?

El momento de hacer crecer un negocio es cuando realmente se pasa de ser emprendedor a ser empresario. Una prueba de fuego que obliga a diseñar una estrategia de negocio y comprobar si tenemos un proyecto sólido. La cuestión es ¿cómo sabemos que estamos preparados para crecer, a qué ritmo podemos hacerlo, con qué recursos y con qué compañeros de viaje?

–

PILAR ALCÁZAR

Crecer para ser más competitivo o quedarme como estoy para no asumir riesgos? ¿Crecer rápido o crecer a un ritmo más relajado? Estas son dos disyuntivas a las que en algún momento se tienen que enfrentar los fundadores de un negocio. Y las respuestas ni son fáciles ni se pueden estereotipar, ya que depende tanto de factores personales como del proyecto en sí, además del mercado en el que nos movemos, del entorno y del momento... Demasiadas variables. Por eso, hemos diseñado una hoja de ruta con preguntas a las que tendrás que responder tú mismo, a partir de las ideas y análisis de expertos en crecimiento y emprendedores que ya han pasado por ese proceso.

¿DÓNDE QUIERO ESTAR Y DÓNDE DEBO ESTAR?

Lo primero que debes mirar es a ti mismo, ya que, como fundador, vas a ser la pieza fundamental para que esta nueva fase del proyecto salga adelante. Así, "debes empezar por preguntarte: ¿Dónde quiero estar? Ahí entra el debate del sentimiento de pertenencia y de propiedad como fundador. También el análisis de la pulsión que tengas, ya que los diferentes momentos del emprendimiento van a provocar un impacto en tu vida personal. Debes analizar cómo quieres que sea ese equilibrio entre tu vida personal y profesional. El 50/50 es muy difícil. A veces, será un 70/30 y a veces un 60/40", comenta **Raúl Mir**, socio de The Terminal Hub y socio fundador de ÂttrimImpact Technology Group y DatÂie Sustainability Analytics.

"La segunda cuestión es ¿dónde puedo estar? Es importante saber qué capacidades tienes. Y es una reflexión complicada porque afecta al ego de las personas. *Yo quiero seguir siendo el CEO de mi empresa en la fase de crecimiento y a lo mejor ahora no puedo estar ahí.* Y muy relacionada con ésta, vendría la tercera pregunta: ¿Dónde debo estar? En qué posición aporto el máximo valor al proyecto. Igual quiero ser el CEO, pero tengo que ser el CIO porque aporto mucho más en la parte tecnológica", continúa Mir.

Ese 'dónde' puede significar salir del proyecto o quedarte en una posición no ejecutiva, dejar que sean otros quienes lleven el proyecto al siguiente nivel si tú estás frenando el crecimiento.

¿ESTOY DISPUESTO A ASUMIR EL RIESGO?

La siguiente reflexión es también de índole personal: ¿Cuánto riesgo estás dispuesto a asumir? "Crecer tiene un riesgo: que te equivoques. Habrá gente que esté cómoda en la posición y no quiera asumir riesgos. Si, además, necesitan inversión, pueden pensar que tienen que sacrificar *equity* y dárselo a un inversor y que entran en un juego al que no están acostumbrados. Pero, yo siempre digo que las rondas de inversión se pueden dedicar a hacer crecimiento inorgánico, comprar a otras compañías, que es algo que no se contempla y es una de las formas de ganar tama-

ño, porque el tamaño es fundamental. Para mí es mucho más arriesgado no crecer que el riesgo que puedas asumir intentando generar tamaño. El tamaño da muchas ventajas competitivas", asegura **Yago Arbeloa**, presidente de MIO Group y de la Asociación de Inversores y Emprendedores de Internet (AIEI). Que añade: "Al final la comodidad de no crecer es una realidad, un poco falsa. Siempre vas a tener el peligro acechando en la esquina y puedes sobrevivir mejor si eres más grande".

Otra cosa es que crecer vaya en contra de tu estilo de vida. Que no es lo mismo que no crecer por no asumir riesgos. "Es diferente si emprendes para conseguir un estilo de vida que si emprendes con un objetivo económico y estás dispuesto a sacrificar parte de tu estilo de vida por ello. Cada uno tiene sus motivos y son muy lícitos. Y encuentras muchos casos de éxito en cada uno de los extremos. Por ejemplo, mi buen amigo **Bosco Soler** (fundador de SinOficina) ha apostado y sigue apostando por emprender como algo que soporte su forma de ver la vida. Poder viajar, conocer mundo, tener espacio para las cosas que son realmente importantes para él. Y ha sacrificado mucho crecimiento potencial de su negocio por ello, pero ha obtenido un gran retorno, que es el poder vivir la vida con sus propias reglas", explica **José Carlos Cortizo**, CMO de Product Hackers.

¿ESTÁ EL PROYECTO **PREPARADO** PARA CRECER?

Aquí empiezan las dudas más estratégicas y la primera es si realmente el proyecto debe crecer ahora o puede esperar un poco. La respuesta está en otra pregunta: ¿Tienes el *product market fit*? Este término, que viene del mundo startup, no significa otra cosa que "la gente quiere comprar tu producto o servicio, que es relativamente fácil venderlo. El problema es que no hay una medida que indique lo fácil o difícil que está siendo vender el producto. Y, como por lo general, vienes de no haber vendido nada, hasta una pequeña venta suena a veces a gloria y nos confunde. También hay que evitar el sentir que tenemos el *product market fit* cuando realmente estamos forzando ventas que luego no se transformarán en clientes recurrentes. Esto pasa cuando hay mucha presión en el equipo de ventas y acaban vendiendo cualquier cosa con tal de cumplir cuotas. Suele ser una patada adelante, ya que luego vendrán clientes

XNOVA INTERNACIONAL UN 'SAAS' DE INTELIGENCIA DE MERCADO PARA INTERNACIONALIZAR PYMES

XNova Internacional es una startup que ha crecido casi desde su lanzamiento. Un *SaaS* de inteligencia de mercado que ofrece información clave a las empresas que quieran vender productos a mercados internacionales. Es un producto sin apenas competencia, ya que las herramientas que hay en el mercado ofrecen menos información y de una forma mucho más confusa, lo que las hace poco atractivas para las pymes. "Damos información de empresas en el mercado de destino, pueden identificar y traquear todo lo que hacen esas empresas: quiénes son todos sus potenciales distribuidores e importadores, ver a qué países de origen compran, a qué proveedores están comprando, qué volúmenes, cuándo y cómo. También ofrecemos información sobre lo que hacen los competidores de esas empresas, sin importar de qué sector son", explica **Amado Villar**, CEO y cofundador.

La empresa se crea en marzo 2022 y en diciembre del mismo año cierran su primera ronda de inversión, por valor de 200.000 euros. En ese momento, eran 6 personas, amplían el equipo a 15 y siguen creciendo. En su caso, la métrica clave es el MRR, las ganancias mensuales por suscripción. "Empezamos con 3.000 de MRR e hicimos un x3 rápidamente; ahora estamos en 20.000 euros y queremos llegar a 45.000 a finales de año", comenta Villar.

Miguel Ortega y Amado Villar, fundadores de XNova Internacional.

¿No es muy arriesgado crecer con apenas unos meses en el mercado? "Podíamos seguir creciendo poquito a poquito, pero consideramos que este es un problema que ocurre en las empresas exportadoras de todo el mundo, sobre todo, en las pymes. Con lo cual, vimos que tenía mucho sentido investigar el *venture capital* para escalar muchísimo más rápido", apunta Villar.

El objetivo es ambicioso. Tienen los ojos puestos en Europa, Latinoamérica y Estados Unidos y tienen ya en la cabeza levantar otra ronda antes de que acabe el año. "Nosotros desde el principio, incluso cuando solo teníamos el producto mínimo viable, empezamos a vender. Y ahora queremos replicar en otros países lo que hemos hecho aquí en España. Hemos montado un sistema con un equipo de SDR (*Sales Development Representative*), que va contactando a las empresas, *inboud* marketing para conseguir *leads* y luego un seguimiento de *account executive*, reuniones para enseñar la plataforma y ponerla en valor. Nos funciona bastante bien a nivel de costes de adquisición del cliente y de *lifetime value*, que vamos cuadrando bastante bien".

que cancelan, no renuevan, no se generan recomendaciones…", advierte Cortizo.

Entonces, ¿cómo sabemos que realmente estamos preparados? "Es algo que te das cuenta cuando lo estás viviendo porque, de repente, todo es muchísimo más fácil. Yo pasé de que me costara muchísimo vender una solución de personalización que incrementaba la conversión de los *ecommerce* en BrainSINS a vender un servicio en el que incrementamos la conversión de esos mismos clientes en Product Hackers. Y siendo un *ticket* medio diez veces mayor, la facilidad para venderlo es diez veces mayor también. ¿La explicación? Seguramente por el *timing*. Sea como sea, lo que antes costaba infiernos, ahora va mucho más *smooth*", comenta Cortizo.

Dicho de una forma más ortodoxa, estás preparado cuando "estás vendiendo cada vez más, el recurrente empieza a subir, estás empezando a contratar algo de equipo, normalmente de ventas. También notas que hay muchas más demos, que los ciclos de venta se acortan, que conviertes más clientes… son cositas que te hacen ver que hay algo y los fondos de inversión van a estar interesados, vas a coger algo de capital para crecer, si tu propio modelo no te permite crecer de manera orgánica", comenta **Gonzalo García**, director de proyectos de Lanzadera.

¿CRECER CON RECURSOS PROPIOS O CON DINERO AJENO?

Gonzalo acaba de introducir otra duda muy habitual en esta fase: ¿Pido dinero fuera para crecer rápido o tiro de mis propios recursos? "Todo tiene sus pros y sus contras. Financiarte con el dinero generado por tu compañía, es decir, financiarte con tus clientes, te permite evitar introducir la figura de un inversor, que al final es un compromiso, te va a pedir una rentabilidad y quizás unos derechos a la hora de que se produzca una venta de la compañía", comenta Arbeloa.

IA

WAIXO
'ECOMMERCE' DE TELAS APOYADO EN SOLUCIONES IA

Waixo es una empresa creada en 2016 por cinco socios y el apoyo de la aceleradora BerriUp, y es justo ahora cuando están en plena fase de crecimiento. Aunque siempre han sido rentables, es ahora cuando tienen la tecnología y el foco que necesitaban para crecer. "Somos un *web to print*, un *ecommerce* que fabrica y vende telas por impresión digital textil. Hacemos tanto telas de colores lisos, como estampadas y servicios de impresión de telas para clientes que nos envían sus propios diseños", explica **Adolfo Muguerza**, cofundador y CEO de Waixo.

Venta *online* de telas al por mayor, con unos diseños únicos, desarrollados con tecnología propietaria y apoyados en IA, lo que les permite contar con un catálogo infinito.

"Ahora estamos preparados en lo que se refiere a procesos y ventajas competitivas. Tenemos los diferentes canales testados. Ya sabemos perfectamente el CAC y el *customer Life Value*. Estamos por encima de un factor 3 en margen en *lifetime value* respecto al CAC. Eso ya nos convierte en un proyecto altamente escalable. Es un producto fácil de internacionalizar a Europa, centralizando las operaciones desde la planta de producción que tenemos en Vizcaya", apunta **Txema Jáuregui**, cofundador y CMO de esta startup vizcaína.

"Otra clave ha sido el momento tan candente de soluciones de IA, en las que nos apoyamos y con las que innovamos. Hemos procedimentado prácticamente todo y lo seguimos haciendo y con las soluciones de IA, tanto las que hemos desarrollado nosotros mismos, como de terceros, podemos hacer cosas muy ambiciosas e interesantes. Vemos claramente que podemos liderar el mercado europeo, porque nuestro modelo de negocio tiene ventajas competitivas que están sustentadas en patentes. Ahora estamos en proceso ya de aterrizar en patentes nacionales, en las que la IA es necesaria, pero no suficiente", explica Adolfo Muguerza.

Adolfo Muguerza y Txema Jáuregui, cofundadores de Waixo.

Personalización en masa casi sin *stock*

"Los *ecommerce* que venden telas lo que hacen es comprar y vender telas, pero nunca fabricarlas. Nuestro modelo de negocio se sustenta en lo que se conoce como personalización en masa. Lo que ofrecemos no está fabricado, no existe, son productos virtuales, el cliente los ve, los quiere y se fabrican en tiempo y precios equiparables a productos en serie. Productos personalizados, a precios y en plazos y en parámetros equiparables a productos que se han fabricado en grandes cantidades, con un enfoque claro hacia la sostenibilidad. Solo se fabrica lo que se demanda", comentan.

"Si la compañía puede garantizar su futuro sin la inversión externa, creo que la mejor opción es continuar con los medios de la compañía, porque eso quiere decir que el modelo de negocio funciona. Pero, si a medio o corto plazo puede surgir un problema de viabilidad o de posicionamiento porque la competencia sabes que va a apretar, lo mejor es contar con inversión. Si tus clientes no te están dando la posibilidad de crecer tan rápido como exige el mercado, para eso estamos los inversores. La velocidad es un factor crítico y determinante para ocupar espacio y mercado y tener un posicionamiento de liderazgo, porque tu empresa vale muchísimo más siendo la primera que siendo la segunda, los múltiplos no se parecen, y eso obliga a las compañías a buscar dinero fuera", añade el presidente de la AIEI.

¿A QUÉ **VELOCIDAD** CRECEMOS CON NUESTROS PROPIOS RECURSOS?

Las métricas de tu negocio son lo que verdaderamente te van a marcar el ritmo de crecimiento y las que te harán ver si debes acudir a inversores. ¿En qué te tienes que fijar? En las que determinan cuánto te cuesta el crecimiento: "¿Cuánto te cuesta captar un nuevo cliente? Esto por lo general lo medimos con el CAC (Coste de Adquisición de Clientes) ¿Cuánto te retorna un cliente a lo largo de su vida útil? Esto lo medimos con el LTV (*Lifetime Value* del cliente). Siempre debemos asegurar que el LTV es mayor que el CAC, es decir, que cada cliente nos deja mucho más dinero de lo que nos cuesta traerlo. Si fuera al revés, estaríamos perdiendo dinero. Otra métrica clave: ¿Cuánto tiempo tarda un nuevo cliente en retornarme el dinero que he gastado para captarle? Esto es el *payback period* y es un dato muy interesante para entender cómo puedo crecer. Si mi *payback period* es muy largo, voy a necesitar mucho dinero porque, aunque sepa que al final el cliente me va a dejar con su LTV mucho más dinero de lo que me ha costado, hasta dentro de unos años no voy a poder retornarlo. Así que tendré que ser capaz de financiarme para poder captar X clientes y soportar todo el periodo de inversión hasta que lo retornen", explica el CMO de Product Hackers. Que añade: "Esto nos va a permitir entender o bien cuántos recursos necesito para crecer, o bien el ritmo máximo al que voy a poder crecer si no consigo más recursos adicionales".

El coste de captación de tus clientes te indica el ritmo al que puedes crecer con dinero propio

Arbeloa lo explica con un ejemplo muy sencillo: "Si estás ganando 100 con tu cliente, puedes consumir 50 en captar a tu cliente o puedes invertir hasta 100 para captar más volumen. Cuanto menos volumen captas, más eficiente eres captando a tus clientes, más ganas por cliente y más rentable eres. Pero, cuando quieres ir al límite de la capacidad de tu compañía, lo que tienes que hacer es captar el máximo volumen posible. Lo que vas a recuperar de tu cliente, lo puedes invertir en captarlo".

¿CUÁNTO PUEDO CRECER CON **FINANCIACIÓN AJENA**?

Siguiendo con el ejemplo anterior, un cliente que nos cuesta 100 euros captarlo, podemos hacer números para ver cuánto vamos a crecer con financiación ajena. Y aquí entra la recurrencia y el tiempo que el cliente va a estar con nosotros. "Tienes que proyectar cuánto dinero te va a dar ese cliente a lo largo de su vida útil. Un ejemplo: En el sector bancario se sabe que nuestro cliente dura ocho años y que la comisión media es tanto y que el uso del producto es tanto. Entonces, yo sé que en el primer año voy a ganar esos cien, pero como va a estar más tiempo conmigo, en realidad el valor de mi cliente son 300. ¿Qué pasa? Que esos 300 los vas a ganar en X años, por ejemplo, en tres. Para lo que me sirve la inversión es para decir, en vez de captar a 100 voy a irme hasta 200. No voy a irme hasta 300 porque no ganaría nada, pero puedo irme hasta 200; invierto 200 porque sé que voy a recuperar 300. Así puedo aumentar el volumen de clientes que puedo hacer, pero lo tengo que financiar porque eso no lo voy a recuperar hasta el año dos", explica el presidente de la AIEI. "La métrica clave es el valor de tu cliente. Hasta ahí es hasta donde puedo financiar porque una vez que empiece a comprar clientes por encima de eso voy a perder dinero", añade.

¿CÓMO ME CONDICIONA EL **MERCADO**?

Las métricas son claves para calcular el ritmo de crecimiento, pero también cuenta tu propio modelo de negocio y el mercado. "No hace mucho hablaba con el fundador de Holafly, que vende tarjetas SIM virtuales para viajar, un negocio que añade millones de facturación mes tras mes. Ellos tienen claro el juego. Su negocio es de volumen, de economías de escala, y ser el *top* 1 o, como mucho, el *top* 2 mundial, es lo que va a generar el gran retorno al final del camino. Es un negocio fácil de replicar y con pocas barreras de entrada. En negocios de este tipo, tienes que jugar a todo gas o bajarte de la partida", apunta Cortizo.

Un ejemplo que sirve también para hablar de lo importante que

es el foco en esta fase de un negocio y como éste puede condicionar también los datos clave de los que habíamos hablado antes: el CAC y el *Lifetime Value*. Cuanta más competencia tengas, más caro te va a resultar captar clientes. Entonces, la recomendación es que busques "un océano azul, un vertical en el que el espacio todavía no está copado o en el que cuentes con un diferencial que te ayude a vender con menos coste. Nosotros en Product Hackers lo hicimos así cuando lanzamos. Somos una agencia de *growth*, pero si simplificas mucho somos como una agencia de marketing digital un poco avanzada. En su día, pensamos, si nos metemos como agencia de marketing, incluso como agencia de conversión, que ya había algo, nos metemos en un océano rojo o casi rojo, vamos a ir a propuesta y nos van a comprar con criterios de precio. Si no tienes un producto diferencial tecnológico, tienes que trabajar desde el posicionamiento, que es lo que hicimos nosotros", explica Cortizo.

"Y decidimos posicionarnos en hacer *growth*, crear una metodología y evangelizar en el mercado. Así, en lugar de competir con agencias de marketing con unos *tickets* más bajos y poco margen, estábamos compitiendo en un espacio donde apenas tenemos competidores directos; el año que menos hemos crecido ha sido un 50%. Hay gente que le pareces caro y se va a otra alternativa, pero tienes que buscar ese océano azul y diferenciarte por posicionamiento o por tecnología. Cuando eres diferencial, tu coste de captación se reduce y, por lo general, el *Lifetime Value* de cliente aumenta. Es decir, como no hay competencia directa, capto más barato: si invierto en Google Ads, no me van a competir tanto los anuncios y no me van a subir tanto las pujas. Y, como no tengo competencia, aumenta el *Lifetime Value* porque es más difícil que mis clientes se vayan a otro lado", añade Cortizo.

En una ronda de inversión, normalmente conseguirás entre un 10% y un 30% del valor de tu compañía

Y advierte: "Cuando creas un océano azul va a entrar competencia tarde o temprano. En ese espacio lo interesante es, según vas vendiendo y vas haciendo negocio, ir poniendo barreras de entrada: o crecer por marca o ir construyendo tecnología que soporte y haga que sea más eficiente el negocio, pero tengo que hacer que cada vez sea más complicado entrar en mi vertical o competir conmigo".

¿CUÁNTO DINERO PUEDO PEDIR?

Tus métricas también determinan la cantidad de dinero ajeno que puede conseguir tu compañía. "Ahora el tipo de financiación que dan es *venture debt* que es una mezcla entre deuda y *equity*. De hecho, la deuda suele ser un porcentaje de una ronda de financiación. Normalmente, las rondas de inversión tienen una dilución de un mínimo 10% y un máximo 30% de la compañía, típicamente un 20%, con lo cual, en función de la valoración de tu compañía, esa es la financiación que puedes recoger. No debes recoger más, porque te vas a diluir mucho y a los inversores no les gusta que los emprendedores estén muy diluidos; tienes que ir a una serie de rondas de financiación conforme vaya creciendo el valor de tu compañía dentro de ese ámbito de dilución", comenta Arbeloa.

"Si tu compañía vale dos millones, vas a recoger 400.000 euros, para intentar llevarla a valoraciones de cinco o seis millones que te permitan hacer una ronda de un millón y pico. Vas a ir pasando fases con ese nivel de dilución para ir sucesivamente haciendo crecer la compañía, siempre con el objetivo de rentabilidad, porque ya se habrá acabado el crecimiento donde no se miraba si la compañía era rentable y solo se miraban las ventas. Ahora, siempre todas las rondas de financiación se hacen con el objetivo de que la compañía sea sostenible y viable y que pueda sobrevivir sin más rondas", apunta este experto.

¿CON QUÉ RECURSOS CUENTO Y QUÉ RECURSOS NECESITO?

El crecimiento obliga también a redimensionar los activos de la empresa, tanto lo que se refiere a la estructura como al talento. En este sentido, la recomendación es que antes de pedir financiación te plantees "para qué quieres el dinero. Tienes que hacerlo antes de abrir la ronda porque de lo contrario puedes caer en el error de gastar en infraestructuras innecesarias. Otra clave en esta fase es pensar que para crecer en estructura no siempre necesitarás dinero. Nosotros siempre decimos: Piensa si puedes crecer con *partners* estratégicos. Imagina que necesitas abrir nuevos espacios físicos; a

FLIPFLOW UNA PLATAFORMA DE ANALÍTICA DE MERCADO PARA MARCAS, FABRICANTES Y 'RETAILERS'

Ismael Gandarillas y **Ricardo García Zorzo**, fundadores de Flipflow.

Flipflow ofrece analítica de mercado con monitorización de datos en tiempo real. "Hacemos análisis de datos cuantitativos: precios, promociones, presencia de las marcas, composición de los surtidos, cómo están los productos dentro de los canales digitales, etc. Un tipo de información que hasta ahora ofrecían consultoras tipo Nielsen o Kantar a los grandes fabricantes y *retailers* y que hoy podemos ofrecer nosotros, gracias a una red de robots que recolectan datos por internet igual que Google. Vamos a los *ecommerce*, a cualquier supermercado *online* o cualquier *marketplace* tipo Amazon y cogemos toda la información que nos encontramos de precios, de promociones, de marcas... como 1.500 millones de recolecciones semanales con los que construimos una foto del mercado para que las empresas puedan tomar decisiones", comenta **Ricardo García Zorzo**, CEO y fundador de Flipflow. "Es un cambio de paradigma. Estas empresas, aparte de saber lo que hay dentro de su casa necesitan saber qué es lo que pasa en el mercado en su día a día. Es como un Google Analitics del mercado general", añade.

Fundada a principios de 2021 por tres socios, "hemos ido creciendo con recursos propios, no hemos buscado rondas, hasta finales del año pasado que dijimos: estamos haciendo tecnología que de verdad es muy distinta a lo que hay en el mundo, hay una oportunidad para hacer algo grande y con más recursos podemos llegar adonde queremos. Desde ese momento, empezamos a crecer en equipo; ahora somos 15 personas".

Un *product market fit* con grandes clientes

"La decisión viene por tener claro el mítico *product market fit*, es decir, ver que lo que estamos haciendo tiene sentido. Pero, lo hemos visto por un KPI un poco etéreo: tener como clientes a grandes corporaciones. Dijimos, si las grandes empresas están contratando a cinco personas que han montado una startup en Valencia para resolver una necesidad de negocio, esto pinta bien. Nos vimos muy validados por las ventas".

También ha sido clave la buena evolución a futuro del mercado. "Sabemos que el sector de la analítica de *retail* puede multiplicarse por diez en los próximos tres años. Estamos en un sector caliente que cada vez tiene más relevancia y no hay mucha competencia. Si hubiera más competencia a lo mejor habría que ser más conservadores, pero si la oportunidad es grande es mejor ir más rápido", explica.

La ronda les ayudará a crecer internacionalmente: "Estamos en España, México, Chile, algún cliente de Uruguay y Paraguay. Estamos abriendo Brasil ahora y en los próximos meses vamos a empezar a hacer intentos con un pequeño equipo en Reino Unido y países nórdicos: Suecia, Dinamarca, Noruega, Finlandia, etc.", añade García.

lo mejor puedes encontrar un *partner* que tenga locales y no necesitas invertir en los tuyos propios", explican **Carolina Rodríguez** y **Carlos Murillo**, fundadores de Spinoff.

En definitiva, se trata de buscar "el crecimiento con una estructura de costes lo más variable posible. En esta fase, uno de los errores más comunes es sobredimensionar la empresa para abordar el crecimiento, vas abriendo mercados, vas abriendo oficinas, líneas de negocio, coges financiación y terminas con unos costes que no puedes soportar", apunta Mir, que recomienda crecer siempre con la filosofía de poder cumplir aquello que dices que vas a hacer.

"Pero, no solo con el inversor, también con tu equipo, tus clientes y, sobre todo, con quienes no son inversores, pero que te gustaría que lo fueran. Un buen ejercicio para cualquier emprendedor es planificar no tanto las rondas, sino quiénes quieres que sean tus compañeros de viaje a medio plazo. Si sabes que en dos años vas a abrir un mercado concreto, tienes que trabajar muy bien durante esos dos años la relación con esos compañeros de viaje, que no tienen por qué ser solo inversores, pueden ser un corporativo, una red de distribución, un nuevo canal o un nuevo *partner*. Hay muchas fórmulas".

¿TENGO EL TALENTO NECESARIO?

Si hablamos de recursos para crecer, tanto el equipo fundador como el talento que son capaces de atraer son claves para llegar al siguiente nivel.

"Es un momento en el que puede haber conflictos entre los socios, por las diferencias de criterio o de compromiso en el momento de crecer", explica Gonzalo García.

Y es también un momento en el que, a menudo, toca despedir. "En esta tesitura tienes que preguntarte: ¿Es bueno para la empresa? Igual empezaste con gente súper *believer* del proyecto y de ti, como fundador, pero no han crecido al mismo ritmo que la empresa y no puedes reubicarles. No caben en la 'nueva' organización. Puedes hacer un *journey* con los empleados, en el pre, el durante y el post. En el post puedes ayudar a esos perfiles que ya no caben en tu estructura a entender cómo pueden potenciarse dentro de estructuras donde pueden seguir brillando", comentan los fundadores de Spinoff. E

ILUSTRACIONES: ISTOCK

¿Cómo defender tus precios cuando el cliente te pide una rebaja?

En un entorno tan agresivamente competitivo como el actual, donde el precio es la principal arma de destrucción masiva de muchas empresas para captar nuevos compradores, ¿cómo defender el tuyo?

–

JAVIER ESCUDERO

Has pedido varios presupuestos para pintar su piso. Hay dos que te convencen, pero la diferencia de precio es significativa. Le preguntas al más caro por el precio y el profesional argumenta: "Usamos pinturas ecológicas y antialérgicas, limpiamos todo después de acabar y ofrecemos un seguro de un año, en el que nos comprometemos a repintar si la pintura pierde intensidad". ¿Por cuál te decantarías tu? Optamos por el más caro, porque valoramos aspectos como calidad, servicio, compromiso… Pero no todos los clientes eligen siempre la propuesta más cara o la no menos barata. ¿Cómo defenderías el precio de tu producto y/o servicio cuando el cliente te pide una rebaja, porque tus competidores sí lo hacen?

No debes centrar tus argumentos de venta en el precio en sí mismo, sino en el valor real y en el percibido por el cliente. Parece fácil, pero no lo es. ¿Y por qué? Porque necesitas saber cosas como qué haces, para qué sirve, qué coste tiene, cómo lo vendes, a quién se lo vendes, qué hace tu competencia, cómo lo hace, a qué coste, qué necesitan tus clientes, qué piensan de tus productos y/o servicios y de los de la competencia y cuál es el valor que perciben tanto de los tuyos como de los de ellos. ¿Fácil? No.

Argumento: ¿De qué manera te ayuda mi producto? La conversación con tu cliente tiene que estar relacionada con el valor. El precio tiene sentido para el cliente siempre y cuando esté relacionado con el valor que él percibe de tu oferta. Ante la objeción muy habitual del cliente que dice *esto es muy caro* o *me parece muy caro* o *la competencia me lo deja más barato*, no es un problema de precio sino de percepción de valor por parte del cliente.

Por eso, encauza la conversación hacia cuál es el valor que le proporciona nuestro producto y/o servicio y qué precio le pondría a esa mejora que estás haciendo en su vida (si es un particular) o en su negocio (si es otra empresa). Y, en ese sentido, el trabajo del equipo comercial es sacar a la luz todo lo que aporta tu producto.

Frente a los clientes, céntrate en destacar los atributos de tu producto, así como de qué manera les ayudas a resolver sus problemas

Por ejemplo, si vendes champú, no centres tus argumentos en la higiene, sino en la salud, el cuidado personal, la apariencia pública, etc., es decir, en aquellos aspectos que tienen valor para las personas que lo van a utilizar. No hables tanto de características como de qué forma mejora la vida de las personas. O, por ejemplo, en el *software* para empresas, no te centres tanto en qué cosas puede hacerse con ese programa sino en factores como cuánto dinero se ahorrará, cuánto ganará o cuánto aumentará su productividad si implanta tu solución. Y la mejor estrategia es preguntarle directamente al cliente qué piensa de tus ofertas y de las de la competencia.

Argumento: ¿Cuál es tu atributo? Y vuélcate en él. Debes estar muy convencido de cuál es la diferencia que tu producto tiene en relación a otros que haya en el mercado. Y cuando la descubras, concéntrate en aquellos clientes que más la valoren. Porque no todos los productos tienen el mismo valor o suponen la misma diferenciación para todos los consumidores. Por eso, si a ti te diferencia algo, algún atributo, debes hacer referencia a él en tu argumentación.

En esa línea, trata de que tu producto y/o servicio no sea comparable con los de la competencia. Por ejemplo, si ofreces servicios de consultoría, cuando te piden una oferta de formación –y pensando que otros competidores van a ofertar muy barato– puedes 'empaquetar' la formación con la asesoría. Y si no te compran el paquete entero, no prestas el servicio, porque no quieres ser el más barato. De esta forma, consigues hacer incomparable tu producto y/o servicio respecto a los que ofrece tu competencia.

Argumento: Confianza, confianza y confianza. También centra tus argumentos en la confianza que tu empresa puede transmitir al cliente. Trabaja con elementos como la vinculación personal de asesores, consultores, técnicos, etc. Trabaja la confianza defendiendo la idea de credibilidad, por ejemplo, con la pertenencia a una empresa grande o, por el contrario, 'como somos una empresa pequeña, te cuidamos más'. Es decir, maneja el tamaño a tu conveniencia. O destaca vínculos con empresas extranjeras, con empresas que dan soporte, que dan postventa... También los compromisos de atención al cliente (no confundir con garantías). Por ejemplo, si ocurre esto te compenso con aquello otro, es decir, con cartas de compromiso de servicios, etc.

Argumento: Lo barato siempre saldrá muy caro. Sobre el clásico 'lo barato sale caro', la base está en reforzar la idea de calidad percibida. Argumenta y da fiabilidad a lo que ofreces a través de tu valor de marca. Muchas veces, un descenso de precios va vinculado a una bajada de calidad. Defiende tu precio porque defiendes la calidad, el servicio, la fiabilidad, el *branding*, etc. Incide en que lo barato puede salir caro. Transmite al cliente que debe tener una visión global a medio y largo plazo del proceso de compra y no plantearlo desde el punto de vista del corto plazo y más con la coyuntura actual donde el factor precio es decisivo.

Argumento: Es mi producto mínimo y si quieres más... En muchos mercados, el consumidor se ha desplazado hacia abajo (precios baratos y de calidad baja) y no quiere los servicios añadidos, sino un producto mínimo o básico acorde con sus necesidades y más barato. Lo importante ahí es conocer a tu cliente y saber qué es lo que desea. En ese sentido, ten una lista de precios

Café para todos, no

La clave de ofrecer servicios añadidos es que el cliente los valore, porque habrá clientes emocionados con el pronto pago y otros que prefieran la financiación. Cuando un cliente pide que le ajustemos todo lo que podamos nuestro producto y/o servicio, debes desagregar ese paquete de servicios añadidos y hacer agregaciones específicas para segmentos de clientes o para clientes individuales. Para eso, es fundamental conocer qué conjunto de valores añadidos debemos ofrecer a cada uno. Y para ello, habla con el cliente para saber cómo configurar ese paquete de la oferta y darle así lo que realmente va a necesitar.

en base a las funcionalidades del producto: De uno básico a uno más complejo. Y por esa evolución, se pagará más. Si quieres el básico te costará X, y si quieres más servicios, te costará X más Y. Deja que el cliente elija la oferta.

Argumento: El servicio no acaba aquí, sino que continúa. Recalca que tu relación con el cliente no se acaba al pagar la factura, sino que ésta va a ser permanente, desde que entra por la puerta hasta que se marche para volver a comprar, porque está satisfecho. Acompaña al cliente en todo momento, que la relación sea continuada en el tiempo, para que cuando tenga un problema, le puedas ayudar.

EL VALOR DEL INTANGIBLE

Cuando tu producto y/o servicio es más indiferenciado, centra tus argumentos en los intangibles que ofreces, es decir, en aspectos adicionales vinculados al servicio postventa, a garantías de compra, a condiciones de pago ventajosas, etc. No focalices la negociación sólo en el precio, sino amplíala a esas condiciones de pago y de compra. Puedes vender más caro que la competencia, pero ofrecer unas condiciones de pago globales más ventajosas que suavicen el precio final y le interesen al cliente. Le puedes financiar el 100% de la compra u ofrecerle un descuento por pronto pago, etc. Aunque, en época de crisis, hay clientes que no valoran esos servicios adicionales. Por eso, haz hincapié en argumentar el valor de esos intangibles, en especial cuando vendes servicios.

ESTRATEGIA DE PRECIO AGRESIVA

Hay mercados –seguros o el de la telefonía– en los que se utilizan estrategias muy agresivas de precio para captar nuevos clientes. Son negativas a medio y largo plazo, porque producen una rotura de la confianza de su base de clientes más antiguos.

CLIENTES MUY INFIELES

Esta estrategia es desaconsejable porque un cliente antiguo no puede sentirse de segunda. Se les puede hacer partícipes, premiándoles con alguna oferta si traen nuevos clientes. Son estrategias que consiguen clientes de mala calidad. En negocios recurrentes, se suele captar al más sensible al precio, que acabará dejándonos cuando el mercado le ofrezca otra oferta más baja. Por eso, antes de implantar una estrategia de precios, conoce las reglas de cada mercado respecto a cómo seleccionan a sus clientes. Hay sectores en los que se compite en coste. En esos casos, la ecuación de beneficio es cuanto más clientes tenga, mayor rotación tendré y mejor funcionará mi negocio y con ello podré bajar mis costes. Compiten por volumen, y éste es esencial para su supervivencia. De ahí que la batalla sea captar más clientes, lo que se consigue bajando precio; asumiendo que, a medio y largo plazo, ese volumen aumentará, les permitirá bajar costes y serán más rentables.

La debilidad de esta estrategia es que esas empresas necesitan crecer tanto para sobrevivir que solamente puede quedar una o muy pocas. Las empresas que mejor funcionan son las que eligen una estrategia híbrida de diferenciación y costes. El problema es que muchas no tienen una visión a largo para valorar cómo quieren competir en el futuro.

Cuando tu producto es más indiferenciado, centra tus argumentos en los intangibles que ofreces al cliente

CLIENTES RENTABLES

Estratégicamente, y desde el punto de vista de la rentabilidad del cliente a lo largo de su ciclo de vida, interesa más el marketing de relaciones con aquellos que son rentables y que pueden mantener un patrón de conducta y fidelidad duradero. Si aplicas programas de fidelización, no te resultará muy costoso comparativamente con lo que puede costar atraer a clientes nuevos. Además, la rentabilidad que te dará en el tiempo es mayor". E

ILUSTRACIONES: ISTOCK

¡NO TE LO PIERDAS!

EL PRÓXIMO NÚMERO DE NUESTRA REVISTA SERÁ DOBLE
JULIO /AGOSTO Y CON UNA OFERTA MUY ESPECIAL

Emprendedores

+

holded magazine

EN LA PRÓXIMA ENTREGA DE NUESTRA PUBLICACIÓN, POR TAN SOLO 6.95€, PODRÁS OBTENER TAMBIÉN EL NÚMERO 1 DE LA **REVISTA HOLDED MAGAZINE**, LA REVISTA DE HOLDED HECHA POR Y PARA GENTE EMPRENDEDORA EN LA QUE SE ACERCA A LA REALIDAD DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR DE UNA FORMA MUY FRESCA Y ENTRETENIDA.

PÍDELO EN TU QUIOSCO

14 ideas de negocio llamadas a revolucionar EL TURISMO

Aprovechando que las vacaciones están a la vuelta de la esquina, te presentamos estas 14 ideas innovadoras que están revolucionando el sector del turismo.

ANA DELGADO

1 VANWOOW, RUTAS EN AUTOCARAVANA

En VanWoow ofrecen un mapa de los micropueblos para descubrir en autocaravana, caravana o *camper*. Organizan también microeventos para este colectivo erigiéndose como una "plataforma social y colaborativa de turismo responsable y sostenible que dinamiza municipios contra la despoblación".

2 AUMENTUR, DESTINOS DE UN TURISMO INTELIGENTE

En Aumentur se presentan como "una herramienta inteligente para destinos y viajeros inteligentes". Se basa en una plataforma tecnológica de turismo que permite de forma rápida, fácil y asequible que cualquier ciudad, museo o exposición ofrezca en forma de guía multimedia sus contenidos a los visitantes usando su propio móvil.

Resuelven, así, tanto el problema del turista como el problema del destino.

En FITUR 2023, Aumentur fue seleccionada como la mejor aplicación tecnológica para la interacción entre el turista y el destino. Un año antes habían recibido el primer Premio Turismo Costa del Sol a las Iniciativas Turísticas Emprendedoras.

La tecnología que acerca al turista a destinos y contenidos enriquecidos lo convierte en auténticas experiencias

3 PAYTHUNDER, UN ROBOT QUE TE TRASLADA Y HACE DE GUÍA TURÍSTICO

Esta empresa de origen cordobés está especializada en el desarrollo de soluciones de inteligencia artificial multidispositivo. Gran parte de ellas las enfoca al sector turístico, motivo que le permitió alzarse con el premio Digital Tourist 2021 que entrega la patronal AMETIC.

Con éste, PayThunder era reconocida como empresa pionera por sus proyectos de digitalización del comercio turístico. Con el foco puesto en el consumidor final, desarrollan también hologramas interactivos multilingües, como el que instalaron en el aeropuerto de Jerez, *softwares* para gestionar las flotas de taxis, digitalización de mapas turísticos o plataformas de pago omnicanal.

Entre sus últimos ingenios destaca PayThunder Robot, un robot polivalente que es capaz de hacer de guía turístico, transportar a usuarios y que incluso puede incorporar medios de pago para vender entradas, entre otras funcionalidades.

"Este pequeño robot será tu compañero además de tu transporte. Este minicompañero alcanza los 18km/h en modo autoequilibrado y 8km/h en seguimiento. Tiene una autonomía de hasta 35km de transporte", afirman.

4 GURUWALK, GUÍAS 'FREE TOUR'

En GuruWalk ofrecen visitas guiadas amenas y divertidas en las que reservas gratis y pagas al finalizar la cantidad que consideres según tu experiencia.

Se presentan como una comunidad internacional de *free tours* que conecta viajeros con guías alrededor del mundo. La comunidad la firman los 'gurus' (guías locales) con gran conocimiento de la ciudad, y los *walkers* (los viajeros). Están presentes en miles de ciudades en 111 países. Su objetivo es acercar la cultura a todo el mundo y brindar al viajero la oportunidad de descubrir nuevos lugares a través de guías locales apasionados.

5 IURBAN, UN 'CHATBOT' TURÍSTICO QUE HABLA 95 IDIOMAS

Especializada en la automatización de servicios para operadores turísticos que ha creado Ciceron, en iUrban dicen ofrecer "el primer *chatbot* de turismo conectado a GPT para atraer turistas en cualquier idioma" dentro de los 95 que habla el asistente.

Ayudan así a las oficinas de turismo a conectar con los viajeros y conocerles mejor como clientes. Entre los que tiene ya iUrban se encuentran algunos como el Ayuntamiento de Málaga, el de Bilbao, Jerez o Región de Murcia, entre otros. La solución se alzó con el Premio al Nodo de Inteligencia Turística en el marco de los premios Digital Tourist 2023 por el proyecto de digitalización de las oficinas de turismo de la Región de Murcia.

6 BOATJUMP, ALQUILER DE BARCOS A BUEN PRECIO

Boatjump es una plataforma para el alquiler de barcos por semanas en destinos de todo el mundo. Nace en el año 2016 con el propósito de simplificar el proceso de reserva de un barco para que sea tan sencillo como alquilar un coche o comprar un billete de avión. Cuentan ya con más de 18.000 barcos registrados y miles de clientes lo que les permitió superar hace tiempo los 30 millones de euros de facturación. Esta empresa formó parte de nuestra cuarta 'Lista Emprendedores', con las startups españolas más innovadoras de 2019.

7 GROWPRO EXPERIENCE, VIAJAR PARA FORMARSE

Fundada por **Goiko Llobet** y **Pablo Gil** en Melbourne, en 2013, GrowPro busca convertirse en referente de viajes educativos y de *lifestyle* de media y larga estancia. Con destinos en Australia, Nueva Zelanda, Canadá, España, Malta, Irlanda y Estados Unidos, en 2023 la startup esperaba superar los 50 millones de euros de facturación. "En el sector del turismo de experiencias de larga duración para estudiar y trabajar, el mercado está muy atomizado, con pequeñas agencias locales que gestionan los procesos de manera bastante manual. Actualmente, la tecnología es lo que permite escalar las compañías y mejorar los procesos para adaptarse a lo que los viajeros necesitan hoy en día", declaraba el CEO de GrowPro en este reportaje (*https://emprendedores.es/ideas-de-negocio/emprender-en-turismo*).

La sostenibilidad y el respeto por las costumbres y tradiciones de los destinos ganan cada vez más adeptos

8 FLEX MY ROOM, SEGUROS DE VIAJE AJUSTADOS

Flex My Room es una tecnológica que permite a los hoteles ofrecer seguros de viaje en su venta directa. La empresa se integra al 100% con los sistemas del hotel y ofrece una experiencia automatizada y sincronizada con las reservas de los huéspedes, evitando cualquier carga administrativa. Es la única empresa española con capacidad de embeber seguros a nivel mundial en los procesos de reserva hoteleros.

9 BOLDEST, MAPAS INTERACTIVOS 'PREMIUM'

Boldest mejora el marketing y las ventas de cualquier producto turístico con sus mapas interactivos que aúnan diseño, usabilidad y rapidez. Ha creado un *software* que revoluciona la forma en la que los usuarios interactúan con la información turística que hay en Internet, ya que que permite crear mapas interactivos *premium*.

Con esto, han atraído ya la atención de empresas e instituciones de España, Dinamarca o Chile. Esta empresa gallega fue reconocida con el premio Turislab de la aceleradora de proyectos turísticos de la Xunta. Entre sus clientes ya se encuentran compañías de renovables como Greenalia, la revista *Viajar*, el tour operador Greenland Travel o el ayuntamiento de Lloret de Mar.

10 NOYTRALL, SABER LA ENERGÍA QUE CONSUMEN TUS HUÉSPEDES

Noytrall es una solución de origen portugués nacida en 2021 que ofrece un servicio de seguimiento del consumo de los huéspedes. De esta manera, hoteles y clientes pueden saber exactamente cuánta agua y energía están consumiendo,

así los establecimientos pueden crear un modelo de tarifa sostenible, separando el consumo de los huéspedes del precio base de la habitación.

Consiguen así mitigar la huella de carbono en el turismo e interactuar con los huéspedes a través de un sistema de gamificación. El foco de la empresa está en el desarrollo de IoT (Internet de las Cosas) y soluciones de *software* basadas en la nube para promover la sostenibilidad ambiental y el uso eficiente de los recursos primarios con un amplio potencial de aplicación.

11 LIIFFE Y VIAJAR ESLOU, VIVIR EN DESTINO COMO UN LUGAREÑO

Liiffe es una *app* que sumerge al turista en la auténtica cultura local al llegar a un destino. Conecta a los viajeros con anfitriones locales que no solo ofrecen alojamiento, sino también una lista exclusiva de recomendaciones y planes auténticos para explorar la ciudad como un auténtico local durante un fin de semana.

También española es la solución que propone **Cristina Contreras**, aunque sacando el alojamiento de la ecuación. Su idea de negocio se llama Viajar Eslou una iniciativa de turismo responsable y sostenible con especial énfasis en la artesanía y los saberes populares.

12 TURBOSUITE, GESTORES DE ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS

La sevillana Turbosuite ofrece una solución *SaaS* (*Software as a Service*) que se dirige a gestores de alojamientos turísticos. El objetivo que persiguen en maximizar el rendimiento de reservas en viviendas vacacionales, apartamentos turísticos y establecimientos hoteleros independientes, mediante un procedimiento de servicio integral 360º.

El equipo lo integran ya más de 35 profesionales en España, Latinoamérica y EEUU. Cubren todos los ámbitos, desde *revenue managers* hasta el *account managers*. La empresa está presente en Portugal y otros mercados latinoamericanos. La firma de capital riesgo KFund considera a Turbosuite una empresa en ascenso y con gran proyección.

Otra oportunidad de negocio está en prestar servicio a las empresas de alojamiento y restauración

13 SWAP YOUR TRAVEL, UNA SEGUNDA OPORTUNIDAD PARA LOS VIAJES

Es una solución digital para dar una segunda oportunidad a los viajes que, por razones personales o profesionales, no puedan ser disfrutados. Swap Your Travel es una plataforma que pone en contacto a vendedor y comprador, y acepta todas las modalidades existentes en el mercado de viajes: bonos y/o billetes de avión, tren e incluso, reservas de hotel o paquetes de vacaciones.

"Nuestra misión es que recuperes tu dinero y otros viajen más barato", dicen. Swap Your Travel da respuesta al problema de recuperar el dinero a aquellos viajeros que no van a poder usar, así como da opciones de viajes por debajo del precio del mercado a aquellos usuarios que buscan viajar de una manera más económica, conectándolos entre sí mediante una plataforma digital, segura, fácil y confiable, donde pueden comprar y vender sus viajes con sólo unos *clics*.

Garantiza una transacción 100% segura del viaje de vendedor a comprador gracias a, entre otras tecnologías, la pasarela de pagos (verificación usuarios KYC) y un contrato de compraventa *online*.

14 CULTUAR, PONER EN VALOR LOS PUNTOS DE INTERÉS TURÍSTICO

CultuAR es una solución tecnológica que pone en valor el contenido cultural y patrimonial que las administraciones públicas poseen. Esto se consigue gracias a una *app* que se apoya en la realidad aumentada como principal tecnología para ofrecer todo tipo de información. Gracias a ella, consiguen generar rutas turísticas novedosas tanto en municipios como en entornos naturales a través de señalética virtual. El objetivo de la solución es poner en valor los puntos de interés turísticos y culturales gracias al geoposicionamiento y la AR. E

FOTOS: ISTOCK

Los 'peludos' DAN MUCHO JUEGO

En España hay ya más de 30 millones de mascotas, de las cuales más de 9 millones son perros y casi 6 millones son gatos. Para hacernos una idea de la magnitud de este mercado basta con decir que en nuestro país hay 6 millones de niños menores de 15 años. Además, la 'humanización' de los animales ofrece oportunidades de negocio de mayor valor añadido que hace unos años.

DAVID RAMOS

El sector de las mascotas siempre ha ofrecido muchas oportunidades de negocio para criadores, veterinarios, fabricantes de alimentos, farmacéuticas, tiendas especializadas, etc.

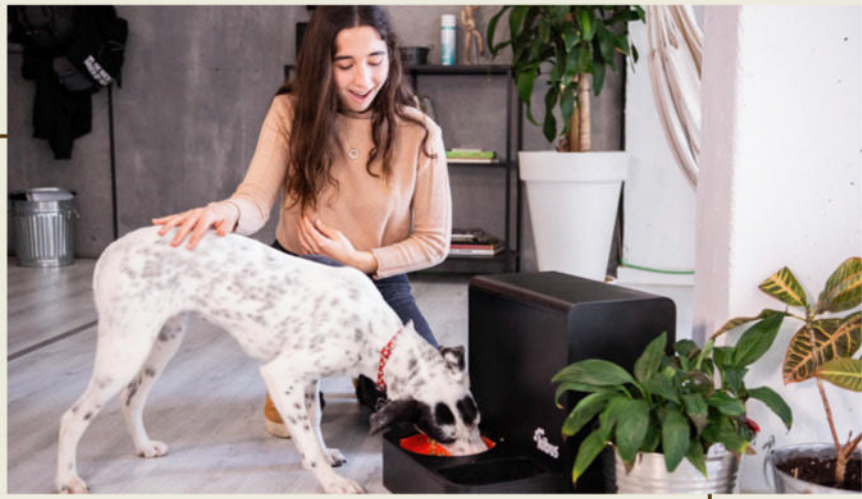
Por ejemplo, en España hay casi 7.000 clínicas veterinarias, que facturaron 2.419 millones de euros en 2022, según los datos de la Asociación Madrileña de Veterinarios de Animales de Compañía (AMVAC). Además, los medicamentos para perros y gatos movieron 443,5 millones de euros aquel año, mucho más que la ganadería porcina o vacuna, por ejemplo, cuyo gasto en fármacos fue de 286,3 y 240,6 millones de euros, respectivamente. Y la alimentación movió otros 1.708 millones de euros en 2022, con un crecimiento interanual del 14,4%, según los datos de la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos para Animales de Compañía (ANFAAC). El 60% de esta cifra corresponde a alimentos destinados a los perros.

Así pues, no descubrimos nada nuevo si hablamos de la importancia de esta industria y de sus oportunidades. Sin embargo, detectamos que algo está cambiando, abriendo nuevas posibilidades de emprendimiento. Por un lado, hay que recordar que el pasado año se aprobó la nueva Ley de Bienestar Animal,

que no sólo hace que los dueños de mascotas tomen conciencia de la importancia de cuidar bien de ellas, sino que también obliga a mantenerlas en unas condiciones de vida dignas, integrarlas en el núcleo familiar, prestarles los cuidados sanitarios necesarios para garantizar su salud, etc. Además, quienes quieran tener un perro deberán hacer un curso de formación y contar con un seguro de responsabilidad civil por daños a terceros.

La aprobación de dicha ley no hace más que recoger la demanda de una sociedad en la que ha aumentado la sensibilidad hacia los animales, que se refleja en tendencias como la oposición a la celebración corridas de toros o de espectáculos que impliquen el maltrato de animales, e incluso, la renuncia a comer animales o productos derivados de su explotación.

La Ley de Bienestar Animal obliga a los dueños de mascotas a cuidarlas en condiciones dignas



LA 'THERMOMIX' DE LOS PERROS

Kibus Pet Care se lo pone fácil a aquellas personas que desean alimentar a sus perros con cocina natural y recién hecha, pero que no tienen tiempo. La empresa ha diseñado una especie de 'thermomix' que permite preparar la comida de manera sencilla y limpia. La máquina cuenta con dos depósitos: uno para el agua, y en el otro, una bolsa del alimento enviado periódicamente por Kibus. El usuario tiene que escoger la cantidad de comida que desea preparar y la máquina se encarga del resto, sirviéndolo caliente y listo para comer en el dispositivo. Incluso se puede manejar a distancia desde una *app* y programar para que cocine a la hora deseada.

Para empezar a usar Kibus, los clientes han de responder a un cuestionario (edad del perro, raza, peso, etc.), a partir del cual se prepara un plan de alimentación a medida, diseñado por veterinarios y nutricionistas. Se recibe un *pack*, con la máquina y alimento para 14 días, para hacer una transición adecuada. Después, se recibe la cantidad de comida necesaria cada mes. El precio de la suscripción varía, ya que cada perro requiere una cantidad de comida, desde los 1,30€ al día que cuesta alimentar a un perro pequeño (menos de 5 kilos) hasta los 2,65€ que puede costar si se trata de uno grande (más de 26 kilos). Los suscriptores de Kibus tienen que pagar el alimento, recibiendo la máquina sin realizar ningún desembolso por ella. Eso sí, hay que devolverla si se cancela la suscripción, abonando 10€ por la recogida.

"Podemos ofrecer alimento 100% natural y saludable'. Además, con la máxima comodidad para las personas y también con todo el control. Somos una solución para todo tipo de familias con perro y para todo tipo de perros. Nuestro público son los *pet parents*, las familias con perro que lo consideran un miembro adicional de la familia y buscan darle una mejor alimentación", afirma **Marta Arisa**, cofundadora.

Marta Arisa, Albert Icart y Albert Homs, fundadores de Kibus Pet Care.

RESTAURANTE CON **MENÚ PARA TU MASCOTA**

El Secreto del Soto es un restaurante *pet friendly* de Torrejón de Ardoz (Madrid) que no sólo admite mascotas, sino que incluso ofrece un menú especial para ellas. "La idea surgió por el amor a los animales, por la cantidad de perros o mascotas que existen en esta población y por la necesidad de crear ideas que ayudaran a potenciar el negocio. Empezamos a hacerlo hace 12 años, cuando este barrio estaba comenzando y era un momento difícil para sacar un negocio adelante. Había que darle mucho al coco y hacer cosas distintas", declara **Javier García**, dueño del establecimiento. "Disponemos de cuatro tipos de menús: pollo, buey, ternera y pavo. Todos ellos son comidas naturales, sin piensos. El precio es de 3,75 euros", detalla.

García indica que esta iniciativa de ofrecer menús para perros no es el principal argumento del restaurante, pero reconoce que es algo que suma. "Si consigues que la mascota quiera venir, donde tenemos la ganancia es en lo que come el propietario que lo trae, no en lo que come el perro", afirma. De este modo, la posibilidad de llevar al perro y que tanto el animal como su dueño estén a gusto es un elemento más a la hora de que el consumidor decida ir a este restaurante. En cuanto a su cliente potencial, la mayoría son vecinos del barrio, que ya conocen este establecimiento.

Javier García, propietario de este restaurante.

García subraya que tuvo dos dificultades para poner en marcha esta iniciativa. "La primera fue que los animales no podrían entrar al interior del establecimiento, debido a las restricciones de la normativa municipal, por lo que tuvimos que acondicionar las terrazas exteriores y aclimatarlas para que los clientes pudiesen estar tranquilamente, sin pasar frío ni sufrir la lluvia. Y la otra dificultad fue que hubo que concienciar al resto de consumidores de la presencia de perros en el interior de la terraza. Que los vieran como algo normal y no como un problema. En el 95% de los casos, ha sido así. La gente ha convivido perfectamente", comenta.

Los estudios apuntan a un crecimiento del número de mascotas y de la inversión en ellas por parte de sus dueños

Asimismo, estamos asistiendo a la 'humanización' de las mascotas. Los animales domésticos se han convertido en un miembro más de la familia, por lo que son tratados casi como hijos. Esto hace que sus propietarios se preocupen más de su alimentación, salud, descanso, educación, etc. Lo que quieren para ellos mismos o su familia, también lo trasladan a sus mascotas.

Y todo ello, sin olvidarnos de cómo ha crecido el número de mascotas en España en los últimos años. Según los datos de AMVAC, en España hay ya 9,3 millones de perros, 5,9 millones de gatos y 1,5 millones de conejos. Y si sumamos otros animales domésticos, como cobayas,

COCINA NATURAL Y COCINADA

Daniel Valdés, CEO de esta empresa.

Cada vez son más las empresas que están empezando a ofrecer comida sana, natural y cocinada para mascotas. Rovinfood es una de estas propuestas. La compañía cocina la comida y la envía congelada a sus clientes. Actualmente, cuenta un menú para gatos y cuatro para perros (de pollo, de cerdo, de pescado y un *mix* de carne y pescado).
También cuenta con multivitamínicos para equilibrar y complementar las dietas que los propietarios de mascotas hacen en sus casas, para asegurarse de que su alimentación sea equilibrada. Además, ofrece complementos como aceite de salmón o levadura de cerveza, que se pueden añadir como extra en muchos alimentos.

"Nuestro cliente tipo son personas con perro que tienen conciencia sobre cómo lo alimentan, que se están planteando un cambio, que ya están cocinando en casa, que están alimentando a su mascota con otras alternativas o que tienen problemas para que se coma el pienso y buscan otras opciones", declara **Daniel Valdés**, cofundador y CEO de la empresa.
"Al ser un producto más *premium* que el pienso, el coste es mayor. Por ende, es más fácil convencer a propietarios de perros de menos de 20 kilos, pero tenemos de todo tipo. Al final, son hogares donde tratan al perro realmente como un integrante más de la familia y se preocupan por él de la misma manera que por un familiar", agrega.
Aunque sus productos se pueden comprar directamente en su *web*, el modelo principal de negocio es la suscripción, que supone un 65-70% de sus ventas. "Este modelo nos permite acercarnos más a la solución ideal del cliente con la alimentación de su perro y tener una mejor operativa interna, que se repercute en lo que podemos ofrecerle", detalla. La facturación en su *web* reporta otro 10-15%, que se complementa con la venta *B2B* a pequeñas tiendas, veterinarios y distribuidores en Canarias y Baleares.

hámsters, pájaros, peces, etc., la cifra alcanza los 30 millones de mascotas.

Además, un informe de FEDIAF-European Pet Food Industry desvela que el 43% de los hogares españoles cuenta con animales de compañía. Si tenemos en cuenta que en nuestro país hay 18,5 millones de hogares, esto querría decir que en buena parte de ellos vive más de una mascota.

Y la tendencia es claramente al alza. Según los datos de un informe realizado por Morgan Stanley en el mercado estadounidense, se espera que la industria de las mascotas crezca un 8% cada año hasta 2030. Aunque estos resultados no sean directamente extrapolables a nuestro país, probablemente, sean muy parecidos.

Además, dicho informe augura que el gasto medio será de 1.320 dólares por mascota en 2025, elevándose hasta los 1.897 dólares en 2030, lo que supone un incremento de casi el 44%. Conjugando ambas tendencias, los analistas de la firma concluyen que el gasto total en esta industria crecerá un 134% entre 2020 y 2030.

SECTORES CON OPORTUNIDADES

Al margen de los negocios tradicionales ligados el mundo de las mascotas, en este sector están surgiendo nuevas tendencias que originan interesantes oportunidades para emprender.

Alimentación sana. La alimentación es un aspecto que cada vez preocupa más a los dueños de animales, que, poco a poco, se van alejando del clásico pienso. En los últimos años, han aparecido varias empresas que ofrecen *real food* para animales, cocinada con ingredientes naturales, así como alimentos funcionales, *snacks* saludables, etc. En este reportaje recogemos las propuestas de Rovinfood, Yogupet o Kibus, por ejemplo. Y también encontramos ideas como Miguitas, que ofrece galletas de frutas para perros: sin sal, gluten, azúcar, lactosa, levadura, grasas animales, etc.

Salud. Quienes tienen una mascota saben cómo se sufre cuando enferma. En el mercado estamos viendo ya propuestas que atienden esta necesidad, como PetGenetica, que realiza test genéticos para identificar enfermedades de perros; Barbiku, una empresa que comercializa seguros de salud para perros y gatos y que opera de forma 100% digital; Dindog Tech, que desarrolla sistemas de telemedicina para mascotas, o Mooiza, que elabora nutracéticos para perros y gatos.

Ocio compartido. Las mascotas son ya uno más de la familia. En el caso de los perros, incluso queremos que formen parte de nuestros planes de ocio. Estamos viendo propuestas como restaurantes que ofrecen menús especiales para ellos, como El Secreto del Soto, o parques acuáticos a los que podemos ir a pasar el día con nuestros 'peludos', como Worldog.

Residencias más 'humanas'. A veces, no nos queda más remedio que dejar a nuestros animales si salimos de viaje y no admiten mascotas donde vamos o no podemos llevarlas con nosotros. Desafortunadamente, algunas residencias de animales no ofrecen las mejores condiciones para ellos, por lo que han surgido propuestas que ponen en contacto a los propietarios de animales con una red de cuidadores que se pueden hacer cargo de ellos en su ausencia, alojándolos en su casa o yendo a sus domicilios. Un par de ejemplos son Gudog o Rover. Algunas plataformas de este tipo también ofrecen paseadores de perros, cuidadores que dan servicio de 'guardería de día', etc.

Fotos y retratos. Muchas personas acuden a fotógrafos profesionales o artistas para inmortalizar a sus mascotas en fotos y cuadros para colgar en las paredes de sus casas. Especializarse en este tipo de trabajos puede ser

UN **PARQUE ACUÁTICO** PARA PERROS

¿Tu perro es de los que se vuelven locos si los llevas a una fuente, a un río o a la playa, donde se puedan meter a chapotear y jugar con el agua? Entonces, tu sitio está en Worldog. "Ofrecemos un espacio único y seguro para que los dueños y sus perros disfruten de un día divertido. Nuestras instalaciones incluyen una piscina con diferentes profundidades para que los perros naden y se refresquen; un circuito de *agility* para que puedan ejercitar sus habilidades y participar en actividades divertidas, y áreas recreativas para el juego libre y socialización entre ellos. Además, hemos abierto un restaurante donde se puede disfrutar de un día en familia o con amigos, así como de las diferentes propuestas gastronómicas que tenemos preparadas, tanto para las personas como para sus mascotas", desgrana **Pablo Cánovas**, CEO de la empresa.

Sus menús caninos son muy especiales. Worldog ofrece tres propuestas, todas ellas al precio de 6 euros. La primera consiste en un menú con *snacks* de atún y pollo como entrante, pienso y un *donut* canino de fresa como postre. La segunda ofrece *snacks* de ternera, salchichas y un helado para perros, pudiendo elegir entre tres sabores: fresa, crema o salchichas y queso. Y la última opción incluye un *snack* de sardina y cerdo, verduras y un *donut* canino de arándanos.

Cánovas explica la idea de Worldog nació como respuesta a las restricciones en el acceso a playas para mascotas en la zona en la que se emplaza (Elche, Alicante) y la falta de opciones de ocio dedicadas a ellas. "Queríamos crear un espacio donde los visitantes tuvieran gran variedad de ofertas de ocio, tanto las mascotas como sus dueños, y que pudieran disfrutar de un día agradable con sus perros, especialmente durante los calurosos meses de verano", explica Cánovas.

Aunque no todo es de color de rosa. Este negocio ha de lidiar con la estacionalidad. "Si bien las altas temperaturas del verano atraen a más clientes, es crucial anticipar y adaptar la oferta".

Pablo Cánovas, CEO de Worldog.

Las oportunidades de negocio surgen en torno a la alimentación, el cuidado de la salud y a los servicios de ocio

una buena e interesante oportunidad de negocio.

Pequeños caprichos. Hay muchas empresas que ofrecen jerséis, impermeables y abrigos para perros con diseños y estampados muy originales, compañías especializadas en el diseño de camas para perros artesanales o personalizadas con su nombre, etc. Un ejemplo es Qisu, que diseña, fabrica y vende moda y una gran variedad de accesorios para perros y sus dueños, partiendo de la sostenibilidad como elemento diferencial.

Formación. La Ley de Bienestar Animal obligará a realizar un curso de formación a quienes deseen tener un perro. Aunque todavía no hay desarrollo reglamentario y esta exigencia no ha entrado en vigor, ofrecer estos cursos puede ser oportunidad. Asimismo, las personas cada vez son más conscientes de la importancia de tener a sus perros bien educados, por lo que está aumentando cada vez más la demanda de educadores y adiestradores caninos.

***Gadgets* tecnológicos.** Hay varias compañías que ofrecen collares para perros con localización GPS y monitorización de la salud y la actividad del animal, igual que los *smartwaches* y *smartbands* de sus dueños. El desarrollo de este tipo de dispositivos no es muy complejo, por lo que un elemento diferencial puede ser la creación de una comunidad en torno a una *app* en la que se compartan logros, fotos y experiencias, donde se promuevan actividades, etc. E

Toni Cambredó, CEO de PetGenetica.

TEST GENÉTICOS PARA PERROS

PetGenetica ofrece test genéticos para perros. "Con el análisis de los genes podemos averiguar la raza o razas que se mezclan en un perro, la predisposición a desarrollar enfermedades hereditarias, las compatibilidades del cuerpo con fármacos o alimentos y también los aspectos físicos esperables", explica su CEO, **Toni Cambredó**.

La empresa cuenta con tres productos. El primero es el *kit* 'Raza', que descubre el *mix* de razas presentes en el ADN del perro y su árbol genealógico hasta la tercera generación. Su precio de este *kit* es de 139 euros.

El segundo es el *kit* 'Salud', que revela las enfermedades genéticas que desarrollará o puede desarrollar un perro e incluso, las que ya padece. Puede detectar más de 250 enfermedades hereditarias, cuyo tratamiento preventivo ayuda a aumentar la calidad y la esperanza vida de la mascota. Tiene un precio de 169 euros.

Y el último es el *kit* 'Completo', con un precio de 259 euros, que ofrece la información de los dos anteriores, así como recomendaciones para una correcta alimentación, cuidados y ejercicio. Además, ofrece consejos para la convivencia con el perro, basadas en el temperamento estimado del animal.

"La genética no lo es todo, pero está claro que sobre el comportamiento influyen distintos factores y que la genética tiene un peso relevante, pues muchas razas surgieron de cruces genéticos que buscaban conseguir determinados comportamientos de caza, compañía, vigilancia, etc. Por ello, PetGenetica utiliza los resultados genéticos para describir una docena de factores muy relevantes del temperamento del perro, como su sociabilidad, asustabilidad, excitabilidad o necesidad de atención", especifica Cambredó.

Sus clientes potenciales son los propietarios de perros, aunque PetGenetica suele llegar a ellos a través de criadores y veterinarios, ya que es un servicio novedoso y difícil de vender directamente.

"Los veterinarios ya ofrecían análisis genéticos, pero centrados en la mutación de un gen específico para confirmar o descartar una enfermedad genética concreta. Con PetGenetica, a un precio similar al del análisis de un solo gen, pueden confirmar más de 250 enfermedades que se analizan de golpe. Y los criadores lo utilizan para mejorar la cría y reducir el número de enfermedades hereditarias", afirma.

CONSEJO ASESOR

Lanzar un nuevo producto al mercado

Idear un producto tan innovador que no tenga competencia es un hito con el que sueña cualquier emprendedor. Pero también tiene sus riesgos. Seis emprendedores nos cuenta su propia experiencia.

PILAR ALCÁZAR

EMPRENDEDORES DE ÉXITO TE AYUDAN EN TU PROYECTO EMPRESARIAL

Meritxell Hernández

CEO de Roll' eat, que diseña y produce envoltorios sostenibles, reutilizables e innovadores para alimentos. Con presencia en 25 países y 10 millones de unidades vendidas.

Bob Blankert

CEO de EzeeTabs, pastillas limpiadoras biodegradables y solubles en agua con mínimo impacto en el medio ambiente. Tiene presencia en Holanda, España, Alemania y Bélgica.

Josefa Cortés

CEO de Palpa, un dispositivo para ayudar a las mujeres a practicar el autoexamen del pecho con el que pueden detectar anomalías y posibles tumores en sus rutinas diarias.

Aurora Matés

Fundadora de Mimaar, una marca de puericultura, experta en el movimiento libre del bebé, que ha lanzado una colchoneta de gateo plegable, transportable y evolutiva.

Raúl Anta

CTO de REFIX, la única bebida de recuperación 100% natural, diseñada para hidratar y reponer los minerales perdidos. Su principal ingrediente es el agua de Galicia.

Marc Millet

Cofundador de Evix, un *airbag* cervical para ciclistas que se integra en los cascos y que se hincha mediante un algoritmo de inteligencia artificial que detecta accidentes.

Meritxell Hernández, CEO y fundadora de Roll' eat.

"ES ESENCIAL MANTENERSE ATENTO AL ENTORNO, YA QUE CUALQUIER SITUACIÓN COTIDIANA PUEDE DARTE UNA IDEA DE ÉXITO. En mi caso, detecté el problema por la gran cantidad de residuos que se generan en casa. La solución, un producto desconocido para el mercado –el Boc'n'Roll–, el envoltorio sostenible y reutilizable para bocadillos, era relevante y valioso para los clientes y lo suficientemente innovador para que estén dispuestos a pagar por él. Por último, es clave pasar a la acción, saber cuándo dar el paso es lo que puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso".

Bob Blankert,
CEO de
EzeeTabs.

"LOS NUEVOS PRODUCTOS NECESITAN UNA CLARA VENTAJA COMPETITIVA PARA QUE LOS CONSUMIDORES PUEDAN CAMBIAR. Los clientes tienen exigencias cada vez mayores en lo que respecta a la calidad del producto y la sostenibilidad. Quieren productos sin envases, sin (micro) plásticos, no tóxicos, circulares y *animal-free*, que huelan bien, emitan menos CO2 (que se produzcan en buenas condiciones) y que no sean a expensas de la comodidad y del precio".

Josefa Cortés, fundadora y CEO de Palpa.

"LANZAR UN PRODUCTO COMPLETAMENTE NUEVO SUPONE DESAFÍOS, PERO TAMBIÉN VENTAJAS DERIVADAS DE SU NOVEDAD y es crucial saber capitalizarlas. En nuestro caso, lograr que las mujeres comprendan el producto, su utilidad y quieran adquirirlo requiere un enfoque intenso en comunicación, marketing y estrategia de ventas. Pero el descubrimiento del invento nos han brindado oportunidades únicas de prensa y exposición, algo que resulta extremadamente difícil de conseguir con el lanzamiento de un producto que todo el mundo conoce".

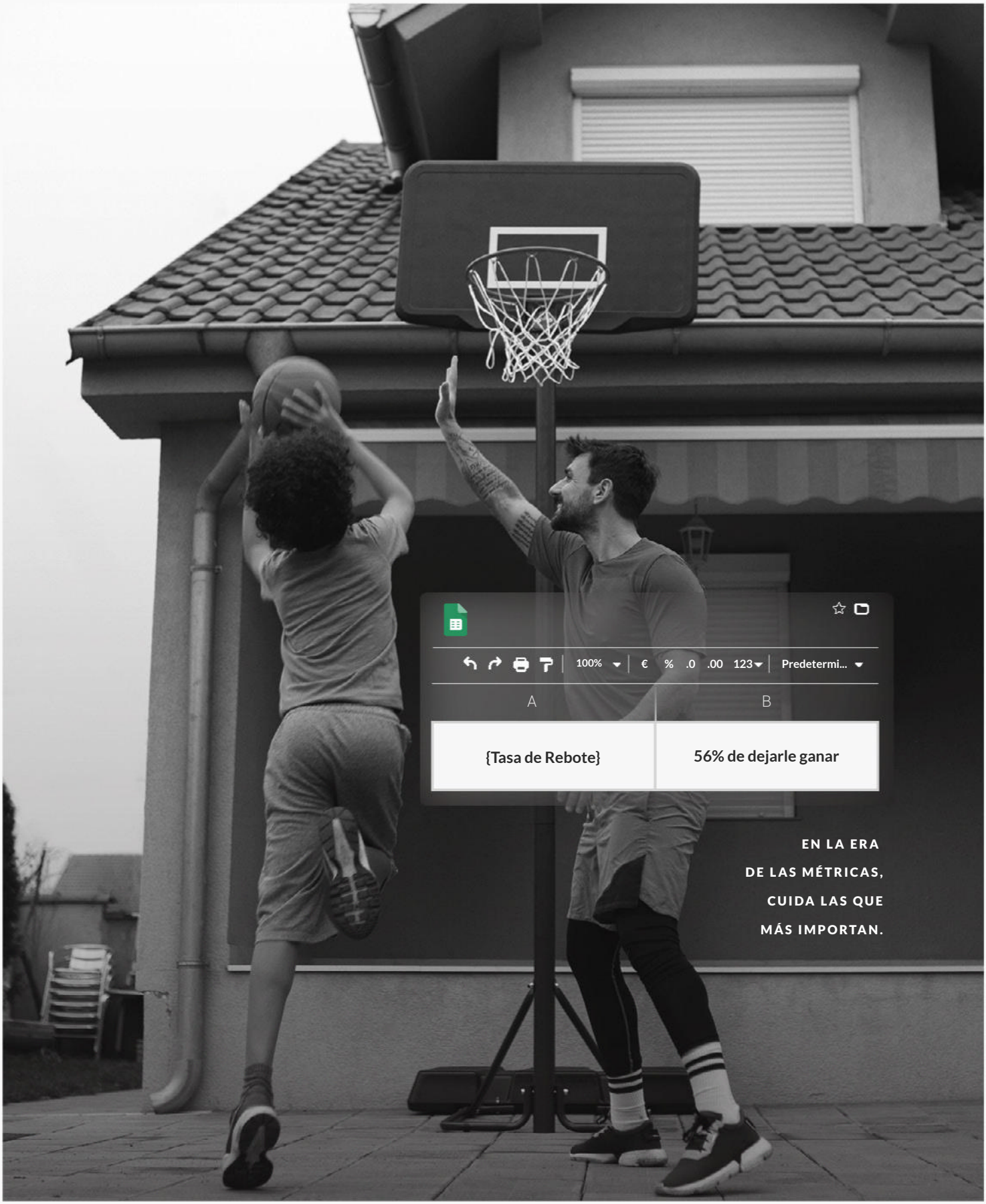
Aurora Matés, emprendedora y fundadora de Mimaar.

"EMPRENDER CON UN PRODUCTO NUEVO SUPONE CAMBIAR LA IDEA QUE SE TIENE SOBRE UN PRODUCTO O SERVICIO, ESTO ES UN RETO. Pero siempre hay un modo de mejorar lo que ya existe o, por lo menos, de complacer a un alto porcentaje de personas que no se conforman con lo existente. Creo que lo más importante es resaltar las diferencias y explicarlas de un modo muy claro que pueda entender todo el mundo. Analiza muy bien por qué eres diferente y explícalo de un modo natural".

“SI VAS A EMPEZAR UN NEGOCIO PARA INTRODUCIR UNA MARCA EN EL MERCADO, DEBES GESTIONAR INTERNAMENTE LO MÁS POSIBLE EL MARKETING, para poder trabajar y desarrollar al máximo todos los proyectos. Con ello, tendrás una visión 360º de las necesidades de tu marca y de tu producto. Al final, tu empresa se convertirá en un engranaje donde el 20% es la producción, el 30% es la parte comercial y el 50% es el marketing. Si tus comerciales hacen un buen trabajo, pero tu marketing no es el adecuado, tu producto no se venderá”.

Marc Millet, cofundador de EVIX.

"DESARROLLAR PRODUCTOS NUEVOS QUE EL MERCADO NO CONOCE ES UN GRAN RETO. PARA AFRONTARLO NOSOTROS HEMOS ESTUDIADO MUCHO A NUESTROS USUARIOS finales para entender el problema y ver cómo lo solucionan hoy. Así, hacemos un producto focalizado solo en resolver ese problema y transmitimos de modo claro y muy entendible cómo nuestro producto ayuda a las personas".



ancla .LIFE

Asociación de emprendedores para emprendedores.
Te ayudamos a evitar el *burnout* y cuidar tu salud mental.
Únete a nuestra comunidad en ancla.life

/Doctomatic/ **De izda. a dcha., Fernando Ot Ruiz (CTO), Carmen Pauline Ríos Benton (CEO) y Jorge Huerta Preciado (*Chief Medical Officer*).**

Doctomatic

Monitorización remota de pacientes mediante IA

www.doctomatic.com

En Doctomatic se presentan como "la plataforma de prevención y gestión remota de enfermedades crónicas que, mediante inteligencia artificial, ayuda a mejorar la calidad de vida de los pacientes al leer los datos proporcionados por dispositivos médicos que ya utilizan, sin importar la marca, modelo o fabricante". Con ello, dicen innovar en términos de escalabilidad, accesibilidad, simplicidad y eficiencia, dado que el coste de despliegue en centros hospitalarios es mucho menor que las alternativas existentes.

PLATAFORMA 'SAAS'. Con esta plataforma *SaaS* (**Software as a Service**), ofrecen servicio de captación de imágenes a proveedores de telemedicina, ERPs clínicos, hospitales y sistemas de salud. Los pacientes, por su parte, solo tienen que descargarse una aplicación, escanear la pantalla de cualquier dispositivo médico y Doctomatic envía al instante los signos vitales directamente a los profesionales sanitarios del paciente. Esta tecnología simplifica considerablemente el proceso de integración que suele dificultar las soluciones de monitorización a distancia, agilizando las operaciones y mejorando la eficacia de la recogida de datos en entornos clínicos.

El proyecto lo lidera **Carmen Ríos**, ex VP Internacional Limbix Health. La IA la utilizan para captar y digitalizar datos de cualquier dispositivo médico con el objetivo de que pacientes crónicos puedan medir sus parámetros y facilitárselos a sus doctores sin la necesidad de desplazarse.

Actualmente, negocian una ronda de inversión por valor de 650.000 euros con el objetivo de acelerar el plan de expansión. El último tramo de la ronda lo han abierto en la plataforma de *equity crowdfunding* especializada en salud y biotecnología Capital Cell. Antes habían obtenido recursos procedentes de la financiación privada, como Encomenda VC, Ship2B Ventures y *business angels*, así como pública, a través del Programa Investigo, un préstamo participativo de Enisa por valor de 180.000 euros y otros 75.000 de WomentechEU.

Entre sus clientes figuran Clariane, Hospital del Mar de Barcelona, Hospital Sant Joan de Déu, Unimed o la plataforma de telemedicina colombiana Life+, en línea con su propósito de "controlar la salud de 5 millones de pacientes globalmente", de aquí a unos años.

Entre los hitos conseguidos hasta ahora resaltan haber patentado su tecnología, la obtención del marcado CE como *software* médico, ISO 13485 y 27001, así como la creación del negocio y subsidiarias de México y Brasil, con validación sanitaria en ambos países.

En lo que respecta a la facturación, la previsión para el cierre de 2024 es superar los 700.000 euros, un incremento notable si se tiene en cuenta que el año pasado apenas lograron facturar la cantidad de 50.000 euros.

Mejorar la calidad de VIDA

/ Belong / **Adrián de Miguel y Alberto Fabra se conocieron dentro del ecosistema de Demium.**

–

/ Hobeen / **Mario Fernández lanzó en 2019 la compañía, que ahora cuenta en plantilla con 13 personas.**

Belong

Lograr que los empleados trabajen en remoto como si estuviesen en la oficina

www.letsbelong.io

Belong es una oficina virtual orientada a eliminar la brecha entre el trabajo presencial y el trabajo remoto, aumentando la visibilidad, la accesibilidad y las conversaciones espontáneas. Dicen humanizar "el día a día en remoto" y aumentar "el sentimiento de pertenencia, de estar en la oficina, por encima de otras plataformas más convencionales de videoconferencia".

LA HERRAMIENTA MANTIENE A LOS EQUIPOS CONECTADOS

Adrián de Miguel y **Alberto Fabra** se conocieron dentro del ecosistema Demium, de donde salieron con esta idea de negocio con un problema que les había afectado a ellos. Aún así, antes de lanzarse consultaron con más de dos centenares de empresas para recabar información y procurar una solución solvente. Emprender les supuso renunciar a una nómina más que aceptable y meterse en un proyecto con un fuerte componente tecnológico que les obligó a invertir grandes sumas en desarrollo. Se valieron para ello de una primera ronda de inversión de 150.000 euros aportados por el fondo de Demium. Más adelante consiguieron un *ticket* de 50.000 euros a través de Enisa.

Para dar a conocer la empresa, el año pasado pusieron el foco en el desarrollo y la captación de *early adopters,* por lo que no empezaron a facturar hasta octubre del año pasado.

La visión a futuro es ser reconocidos como una herramienta "que ayude a que los equipos estén más conectados y facilitar que más empresas adopten el teletrabajo después del receso que se ha vivido en estos últimos años".

Hobeen

Ahorro y eficiencia energética al alcance de cualquiera

www.hobeen.com

La empresa se llama Hobeen en alusión al *core* de la compañía, *How To Be Green,* dejando claro que operan dentro del sector de la energía y la sostenibilidad, más concretamente en la eficiencia energética. Con un modelo *B2B2C*, la tecnología que desarrollan la dirigen al mundo corporativo y a las instituciones públicas para que sean ellas las que se encarguen de poner en manos de sus clientes, usuarios y empleados herramientas de ayuda al ahorro energético y reducción del impacto medioambiental.

TECNOLOGÍA PROPIA. Hobeen destaca en el mercado por ser "la primera plataforma creada en España que combina no sólo la monitorización, el control y la gestión del hogar, sino que también ofrece formación, recomendaciones, inteligencia y *big data* que le permite al usuario ahorrar aún más en sus facturas", afirman.

Hobeen es una idea de **Mario Fernández**, fundador y CEO de la compañía, que lanzó en 2019 en solitario tras darse cuenta de que nadie enseña a la población a ser sostenible y eficiente energéticamente.

Para ello, desarrollan una tecnología propia que llega en un momento con cierto grado de madurez en el mercado y la legislación a su favor. El proyecto cuenta ya con un equipo de 13 personas y el respaldo de instituciones como la Universidad de Navarra, BicAraba, el Gobierno Vasco o Lanzadera. Entre aportación pública y privada, han recibido 1,5M de euros y esperan cerrar el año con 400.000 euros facturados. Entre sus clientes figuran empresas como TotalEnergies, Acciona, Repsol o Neinor Homes e instituciones como el Gobierno Vasco.

/ Domma / **Cristina Martínez (izda.) y Mireia Roca constituyeron la compañía en 2021.**

-

/ Simpling / **Ignacio Zaera, fundador junto a Clara Carbó, Silvia Fernández-Villaverde y María Lantero.**

Domma

Salud femenina para llevar bien la menopausia y la etapa de madurez

www.domma.es

Es una empresa especializada en la salud femenina centrada particularmente en la madurez y la menopausia. Proporciona apoyo, información y tratamientos naturales con evidencia científica para ayudar a las mujeres a manejar los síntomas y cambios asociados con la transición menopáusica, con el propósito de acompañarlas y empoderar a las mujeres en la madurez, acabando con el tabú y el estigma que rodea esta etapa de la vida de todas las mujeres.

ENFOQUE HOLÍSTICO. Con un enfoque amplio y personalizado, desarrollan productos nutracéuticos basados en ingredientes naturales y científicamente probados para síntomas menopáusicos, con acción multifactorial y efecto físico y emocional. Suman a los productos un servicio de acompañamiento digital individualizado y gratuito además de un programa de divulgación sobre temas relacionados con la salud física y mental en esa etapa en el que participa una comunidad de más de 115.000 mujeres. **Cristina Martínez** y **Mireia Roca** son las fundadoras de la compañía que constituyen en 2021 con un propósito claro: el de "acabar con el tabú de la menopausia y todos los estigmas alrededor de la madurez femenina". Funcionan con un modelo de suscripción mensual a los tratamientos cuyo precio oscila, aproximadamente, entre los 20 y los 80 euros al mes, en función del número de productos a los que se suscriban. En lo que respecta a la facturación, el año pasado, gracias a las más de 7.000 clientas que tienen, lo cerraron con 480.000 euros, que confían en triplicar en 2024 llegando a 1,3 millones de euros.

Simpling

La capa de tecnología que necesitaba el 'sampling' para escalar

www.simpling.pro

El *sampling* es una estrategia comercial basada en ofrecer muestras gratuitas de algún producto o servicio a potenciales clientes para que acaben comprando. A esta práctica archiconocida, añaden en Simpling la capa de tecnología que permite alcanzar grados de hiper-segmentación para acertar, sí o sí, con los sitios perfectos donde llevar a cabo cada acción de *sampling*. Para conseguirlo, llevan cerca de cuatro años desarrollando y entrenando un algoritmo hasta lograr un sistema de *tagging* que les permite introducir características del público objetivo de cada marca y recibir de vuelta los mejores puntos y canales donde hacer cada campaña de *sampling*.

OTROS CANALES. Para asegurarse de que así suceda, en lugar de trabajar con promotores lo hacen a través de canales alternativos como oficinas, gimnasios, centros de belleza, restaurantes..., siendo los mismos responsables de estos negocios o su equipo humano quienes hacen entrega de la muestra. Eliminan así la sensación de 'gancho' publicitario percibiéndolo como un detalle o pequeño regalo de una persona de confianza.

ESPERAN CERRAR EL AÑO CON 2,5M DE EUROS FACTURADOS

Clara Carbó, Silvia Fernández-Villaverde, María Lantero e **Ignacio Zaera** son los fundadores de esta empresa, que ha sido rentable desde el primer momento, aumentando progresivamente su facturación hasta alcanzar la cifra de 1,1 millón de euros con la que cerraron el año pasado. La previsión para 2024 la sitúan en 2,5 millones de facturación.

/ Drumap/ **Raúl Rodrigues (en el centro) se propone evitar el abandono temprano de los que empiezan a aprender a tocar la batería**

Drumap

Aprender a tocar la batería sin frustraciones

https://drumap.com

La máxima que impulsa el nacimiento de Drumap es "que sea tan fácil tocar la batería como hacer una foto". Se trata de una aplicación con la que sus creadores se proponen dar la vuelta a una estadística llamativa: el abandono prematuro del 70% de todos aquellos que empiezan a aprender a tocar este instrumento de percusión.

COLABORATIVA. Combaten la frustración a través de dos opciones: **Drumap** y **Drumcoach.** La primera corresponde a un *bloc* de notas para crear partituras musicales, mientras que la segunda es "para que bateristas de todo el mundo dispongan de una herramienta colaborativa *online* con la que aprender a tocar el instrumento, trabajar su estilo y almacenar sus partituras de forma colaborativa con músicos de todo el planeta".

ESPERAN TERMINAR EL AÑO CON 200.000 USUARIOS

Raúl Rodrigues, de origen brasileño, es el CEO e impulsor del proyecto, cuyo germen se encuentra en el alma musical de las favelas. Como profesor de música, Rodrigues se percató de la pérdida de talento musical existente en la zona por no saber leer una partitura.
Es, entonces, cuando concibe el nacimiento de Drumap, con el objetivo de "crear una herramienta para que esas personas entraran en el universo de la música sin saber leer música". Creó una escuela en el terreno que denominó Pontuada, que enseguida creció y fue el germen de la aplicación que hoy ya tiene más de 30.000 usuarios en todo el mundo y que espera poder terminar el año con 200.000 usuarios sin tasa de abandono. La innovación de Rodrigues fue premiada por la Grammy Foundation.
Ya en 2022, un estudio de mercado le revela la oportunidad existente en el mundo de la batería y es aquí donde decide entonces poner el foco creando una plataforma de aprendizaje digital.

En esto se basa Drumcoach, con un sistema de enseñanza *online* a conveniencia para favorecer la constancia y la disciplina que, de otra forma, estos alumnos no consiguen. El coste económico tampoco parece una barrera insalvable teniendo en cuenta que la suscripción anual cuesta 45 euros.
"La demanda y la oferta ya no quieren aprender con profesor y es lo que consigue Drumcoach", afirma Rodrigues.
Además del galardón de la Grammy Foundation, el equipo, instalado en España, ha pasado por tres procesos de aceleración entre los que se encuentran el de Lanzadera, Bcombinator y el programa paneuropeo *Music Tech Europe*.
La iniciativa cuenta también con el respaldo de figuras relevantes del mundo de la batería y del ecosistema emprendedor nacional. Actualmente, Drumap aspira a consolidar el proyecto en nuestro país con una ronda de inversión de 100.000 euros, de la que ya tienen "buena parte cerrada por inversores y *business angel*".

/ Entrii Analytics / **Rodrigo Fabeiro Fidalgo, socio fundador junto con Patxi Galán.**

/ Diluu/ **Lucía Marín Fabián (izquierda) y Laura Núñez Fernández han creado su propia metodología para enseñar español y francés *online*.**

Entrii Analytics

Millones de datos a tiempo real para optimizar tu estrategia de crecimiento

www.entrii.es

Se dedican a la inteligencia de mercados mediante la obtención de millones de datos que extraen con IA del canal *retail*, tanto *online* como *offline,* en más de 25 países. La innovación que aporta Entrii Analytics es el acceso a analítica avanzada y datos clave para que las empresas que operan en mercados internacionales puedan optimizar sus estrategias de crecimiento en esos países sin tener que desplazarse.

LOS FUNDADORES ASEGURAN QUE LA EMPRESA HA SIDO RENTABLE DESDE EL MINUTO I

Los usuarios pueden explotar los datos y analizarlos mediante dos herramientas complementarias entre sí: **Entrii EDi**, un *dashboard* que muestra toda la información mediante gráficas para un mejor seguimiento de la información; y **ExportManager.ai,** un modelo de inteligencia artificial generativa que permite al usuario conversar y obtener el análisis de los datos, comparativas, gráficas o tendencias, entre otras funciones.

UN GRAN AVANCE. "Entrii Analytics, a través de ExportManager.ai, proporciona la herramienta más avanzada para las empresas ya que aplica la inteligencia artificial generativa a los más de 100 millones de datos que procesa de forma diaria permitiendo un análisis e interpretación de los datos hasta ahora imposible", sostienen sus promotores, **Rodrigo Fabeiro Fidalgo** (CEO) y **Patxi Galán** (CTO). La empresa, constituida en 2020 en Santiago de Compostela, ha conseguido generar dinero desde el primer día, afirman. Aún así han contado con el apoyo económico de un grupo de inversores que han entrado en dos ampliaciones de capital que han llevado a cabo, además de recibir un Enisa y contar con subvenciones de CDTi.
En Entrii trabaja un equipo de seis personas y esperan cerrar el año con una facturación cercana al millón de euros. Como retos principales que se plantean en este momento destacan la consolidación a escala nacional y la expansión en mercados como Alemania, Francia, Italia y Latinoamérica.

Diluu

Evitar desarraigo cultural de niños de familias expatriadas

https://diluu.com

En Diluu se dedican a dar clases de idiomas *online* para niños, por el momento solo español y francés. Lo que les diferencia de otras soluciones similares en el mercado es que ponen el foco en niños y niñas de familias expatriadas que viven en el extranjero para que sus hijos no pierdan el contacto con la cultura y la lengua de sus padres y dejen de hablarla, leerla o escribirla.

APRENDIZAJE LÚDICO. Disponen de una metodología basada en el aprendizaje lúdico con clases tanto individuales como en grupos multiculturales para los que organizan eventos y concursos fuera de las clases con el programa '*Amigos por el mundo*'. Recurren también a la inteligencia artificial para personalizar la experiencia de aprendizaje con actividades complementarias.
"Entendiendo los desafíos únicos que enfrentan estas familias, nuestro modelo de negocio se construye en torno a la flexibilidad, inclusividad y las necesidades lingüísticas específicas de este demográfico. Este enfoque no solo resuelve un problema, sino que también fomenta un sentido de comunidad entre alumnos de diversos orígenes culturales", sostienen sus fundadoras, **Lucía Marín Fabián** y **Laura Nuñez Fernández,** a las que, ya en 2023, se uniría una de las clientes como socia capitalista convencida del potencial del proyecto.

DOSSIER

REALIZADO POR ISABEL GARCÍA MÉNDEZ

LO ÚLTIMO EN COMERCIO ELECTRÓNICO

Un año más analizamos el sector del comercio electrónico en nuestro país. Qué hay de nuevo en el *ecommerce*, qué tendencias dominan, qué tecnologías necesitas y cuáles son las claves para abrir una tienda digital y no morir en el intento.

Han colaborado:

VÍCTOR CAMPUZANO, HEAD OF PRODUCT & GROWTH DE METRICOOL; FRAN CARRERAS, PROFESOR DE ESADE; IVÁN EXPÓSITO, RESPONSABLE DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE DINAHOSTING; RUBÉN FERREIRO, CEO Y COFUNDADOR DE VIKO; XAVIER IDEVIK, DIRECTOR DE MARKETING DE DONDOMINIO; ANTONIO PELLÓN, CEO Y FUNDADOR DE ALDOUS BIO; NACHO RODÉS, CEO Y COFUNDADOR DE ROCKET DIGITAL; INMA RODRÍGUEZ-ARDURA, CATEDRÁTICA DE MARKETING DIGITAL Y DIRECTORA DEL DIGITAL BUSINESS RESEARCH DE LA UOC; NACHO SOMALO, DIRECTOR DEL MÁSTER EN BRANDING Y ESTRATEGIA DE MARCA DE OBS BUSINESS SCHOOL, Y DAVID TERRAZA, PRODUCT OWNER EN HOLDED.

Más maduro, más consolidado y más tecnológico

La inteligencia artificial y el *Live Shopping* son dos de las grandes tendencias que han venido para quedarse y amenazan con cambiar el sector del comercio electrónico. Te explicamos todo lo que debes saber para garantizar tus ventas *online*.

–

En el tercer trimestre de 2023 (últimos datos publicados por la Comisión Nacional del Mercado de Valores y la Competencia), el comercio electrónico superó en España los 21.800 millones de euros, un 15,2% más que durante el mismo periodo del año anterior. Lo que reflejan estas cifras es que el sector del *ecommerce* en España ha experimentado, en palabras de **David Terraza**, *product owner* en Holded, "un continuo crecimiento y adaptación a las demandas del mercado, evidenciando un aumento sustancial en la preferencia de los usuarios españoles por realizar compras *online*".

Tal y como reconoce **Nacho Somalo**, director del Máster en Branding y Estrategia de Marca de OBS Business School, "tras la transición del *ecommerce web* al *mobile* que se produjo en la década 2010-20, en la actual década, el Covid ha acelerado de manera significativa su desarrollo sin apenas grandes cambios, haciendo que el comercio electrónico sea una actividad ya muy madura y abarque a la mayoría de los grupos poblacionales."

Algo en lo que coincide **Rubén Ferreiro**, CEO y cofundador de Viko, "el comercio electrónico ha entrado en una fase de madurez, ya no es un campo de pruebas o de experimentación, sino parte clave de los resultados generales de cualquier proyecto. Se percibe 2024 como un año de reflexión, de consolidación de lo que funciona y cierre de lo que no".

En opinión de **Inma Rodríguez-Ardura**, catedrática de Marketing Digital y directora del *Digital Business Research* de la UOC, "durante 2023, las marcas y empresas se han encontrado con un entorno competitivo más maduro y, por lo tanto, con mayores niveles de competencia, a la vez que

han tenido que prestar especial atención a la coyuntura y el entorno económico y el deseo de los consumidores de que las propuestas de valor sean más sostenibles. Todo ello ha supuesto retos añadidos para ganar y mantener la visibilidad digital de la marca y atraer y retener a los consumidores."

VIAJES, TEXTIL Y HOTELES

Las áreas de mayor actividad del comercio electrónico por volumen de negocio en España son, en orden decreciente, las agencias de viaje y operadores turísticos, las compañías aéreas, las prendas de vestir y hoteles o alojamientos similares. El quinto puesto lo ocupan los servicios auxiliares de intermediación financiera, seguido de los espectáculos artísticos, deportivos y recreativos y los juegos de azar, que se aúpan hasta la séptima posición.

Sin embargo, si nos centramos en el número de transacciones, que en el tercer trimestre del año 2023 registró más de 385 millones de transacciones, el orden de las categorías varía: la primera posición por volumen de transacciones es para el transporte terrestre, seguido de los juegos de azar, los restaurantes y las prendas de vestir.

El 44,6% de los ingresos obtenidos por el *ecommerce* tuvieron como destino España. Es decir, que el 55,4% restante correspondió a compras en el exterior realizadas desde España. El saldo neto, pues, arroja un déficit cercano a los 9.000 millones de euros.

Ahora bien, si hace un año hablábamos de lo fácil que era crear un *ecommerce*, en esta ocasión nos llama la atención un aspecto que destaca **Antonio Pellón**, CEO y fundador de Aldous Bio, y es el aumento de las barreras de entrada. "Cada vez hay más barreras de entrada debidas al aumento de los costes en *advertising* y los derivados de utilizar las diferentes tecnologías que te dan ventaja sobre competidores, de manera que es mucho más complicado comenzar en *ecommerce*".

En palabras de Ferreiro, "cada año que pasa es más difícil entrar, pues es un año más de ventaja que tienen los grandes *ecommerce* y *marketplaces* ya consolidados en el cerebro del consumidor."

EL CIBERCOMPRADOR ACTUAL: A ÚLTIMA HORA

Y ¿cómo es el cibercomprador actual? Según el informe de Idealo *Cómo compran por Internet los españoles*, el 64,8% ya ha realizado al menos una compra al mes por Internet. Por franjas de edad, el segmento más numeroso es el comprendido entre los 34 y los 44 años de edad (que representan el 69'7% de las compras), seguido muy de cerca por el de los 55 y los 69 años de edad (el 69%) y, en tercer lugar, la franja entre 19 y 34 años de edad (57%). Cada vez hay más compradores menores de edad. De hecho, tal y como señalan desde Idealo, el 9% de los padres ha declarado que sus hijos entre 11 y 12 años ya han realizado alguna compra por Internet, pero es que el 41% afirma que sus hijos menores de 14 años han hecho alguna compra *online* a lo largo de su vida.

De acuerdo con los datos del estudio de Midroket sobre el consumidor de comercio electrónico español (*El perfil del comprador digital español*), el cibercomprador nacional compra a última hora (el lunes a las 21 horas, según Idealo) y no está dispuesto a pagar más de 6€ por envío.

Siguiendo con Midroket, el comprador *online* valora en los *sites* fundamentalmente la oferta variada, la rapidez en la compra, la seguridad, la calidad y la confianza. Algo que corrobora Terraza: "Cada año que pasa, los usuarios demandan hacerlo todo más rápido, gastando el menor tiempo posible tan-

> Cada vez hay más barreras de entrada debido al aumento de los costes

to en la búsqueda y la comparación como en la propia compra, ya sea en la tienda física como en la *online*. Tenemos claro que el éxito será para aquellas plataformas que ofrezcan propuestas más rápidas, eficientes, seguras e integrales".

LAS PRINCIPALES TENDENCIAS

Más maduro, más consolidado y con más barreras de entrada, así es el *ecommerce* actual. Y ¿cuáles son las principales tendencias del sector? Fundamentalmente, son dos: la inteligencia artificial y el *Live Shopping*, pero hay más.

Irrumpe la inteligencia artificial

Como no podía ser de otra manera, el comercio electrónico no puede sustraerse a la transformación que imprime una de las tecnologías más arrasadoras de los últimos tiempos, la inteligencia artificial. "Este ha sido el año de la IA. Dos datos: Amazon empezó a utilizar esta tecnología a través de programas como ChatGPT o similares para resumir las reseñas de algunos de sus productos, de manera que los usuarios vieran resúmenes inteligentes de lo que dicen muchos de sus reseñas. Y, a la vez, también está bloqueando a aquellas reseñas realizadas con inteligencia artificial. Es un claro ejemplo de uso de IA en sus dos vertientes: la aceptada y la rechazada", explica **Fran Carreras**, profesor de ESADE.

La utilidad de la IA es incuestionable, como resume Pellón: "La implementación de tecnologías de inteligencia artificial para mejorar la personalización, la recomendación de productos y la atención al cliente es incuestionable".

Iván Expósito, responsable de Atención al Cliente de Dinahosting, también incide en el concepto: "Se está trabajando ya en herramientas para integrar con los *ecommerces* y que sirvan de apoyo para la creación de los textos de la ficha de producto, traducir la tienda a otros idiomas o dotarla de imágenes y otros recursos audiovisuales". O puede ir más allá, como explica **Nacho Rodés**, CEO y cofundador de Rocket Digital: "La IA ayuda a mejorar la experiencia del cliente, a gestionar inventarios, a personalizar el marketing y a optimizar la logística". Algunas aplicaciones más en alza son:

Búsquedas por voz. Como destaca Carreras, "en EEUU el 41% de los adultos ya está utilizando la búsqueda por voz de forma diaria; más de la mitad, un 56%, ha recurrido a ella para hacer búsquedas de negocios y marcas."

Personalización. Como explica Nacho Rodés desde Rocket Digital, "utilizar datos para ofrecer experiencias de compra ultrapersonalizadas, recomendaciones de productos y ofertas especiales basadas en el historial de compras y preferencias del cliente está siendo una tendencia clara".

Monitorización. Una de las grandes utilidades de la inteligencia srtificial es la monitorización de datos en tiempo real.

EL TRIUNFO DEL 'LIVE SHOPPING'

Como decíamos antes, junto a la irrupción de la inteligencia artificial, existe una tendencia que también está alterando completamente el *ecommerce*: es el *Live Shopping* o compra en vivo o en directo durante las transmisiones o vídeos en RRSS.

La integración del *ecommerce* en las redes sociales, el llamado comercio social, es ya una realidad desde hace tiempo. "Las plataformas sociales empezaron siendo el lugar donde los usuarios iban a buscar prescripción de productos, pero la tendencia ahora es difuminar la intersección entre el comercio electrónico y el entretenimiento digital y redefinir las estrategias de venta *online* con el *social commerce*", explica Ferreiro, de Viko.

Pero el *Live Shopping* va más allá. Como resume **Víctor Campuzano**, *head of Product & Growth* de Metricool, "los *ecommerce* ya no sólo son tiendas *online*. El *ecommerce* salta a redes sociales y será una de las grandes tendencias de 2024, tanto a nivel de contenido generado por el usuario y creadores de contenidos como a nivel venta a través de estos canales sociales".

Una de las herramientas que más está triunfando por ejemplo es TikTok Shop, que aún no ha llegado a España. "*Black Friday* en TikTok Shop supuso 6.000 millones de dólares en compras por la generación Z. *Hashtags* como *#tiktokmademebuyit* (con 6,5 millones de publicaciones) están llenos de productos que presentan los creadores de contenidos, algunos patrocinados por marcas", insiste Campuzano. Y Ferreiro lo corrobora: "TikTok Shop llegó a registrar compras de más de 5 millones de nuevos clientes en EEUU durante la temporada de *Black Friday* y *Cyber Monday*. Y sus planes pasan por expandir su negocio hasta los 17.500 millones de dólares en este país y lanzarse en otras regiones. De hecho, en el sudeste asiático, TikTok Shop creció de 600 millones de dólares en 2021 a 4.400 millones de dólares en 2022, y está previsto que alcance un objetivo de 15.000 millones de dólares en 2023".

La IA mejora la personalización, la recomendación y la atención al cliente

Pero no solo la venta en TikTok es tendencia. Shorts y Youtube también se suman al *Live Shopping*, donde los creadores pueden incluir etiquetas a productos en los propios vídeos. Otra muestra es Instagram, "donde los usuarios ya pueden comprar productos directamente desde publicaciones o historias", corrobora Antonio Pellón, de Aldous Bio. O la iniciativa puesta en marcha a raíz del acuerdo con Amazon para la venta directa desde Instagram en Amazon sin abandonar la plataforma. "Según el último estudio de Metricool, Pinterest crece en un 33% la interacción con *clics* en publicaciones para ir a los sitios *web* o tiendas *online* anclados en los *pins*", recuerda Campuzano. Por tanto, "los *ecommerce* deben explorar la venta en RRSS como nuevos canales de venta, al igual que las colaboraciones con creadores de contenidos para las transmisiones en tiempo real, donde lo susuarios pueden comprar directamente," recuerda Pellón.

El *Live Shopping* lleva la compra de los *ecommerces* a las redes sociales

Tal y como nos explicaba en la portada del número del pasado mes de mayo (nº 316) **David Martín**, CEO del *ecommerce* deportivo Tradeinn, "tenemos robots que van monitorizando de forma continua los precios de los competidores, lo hacen cada hora. Cada vez analizamos más productos y más competidores y con esos datos hacemos un *reprizing* automático y dinámico. Llevamos a cabo más de 40 millones de cambios de precio horariamente".

Análisis predictivo y realidad aumentada. "El análisis predictivo se erige como una tendencia crucial, tanto en la atención al cliente para mejorar tasas de retención, como en la gestión logística para prevenir roturas de *stock*. Y la realidad aumentada se posiciona como una herramienta decisiva para facilitar la toma de decisiones de compra, permitiendo a los clientes visualizar productos de forma virtual," señala Terraza.

Se consolidan los *marketplaces*...

Como explica Somalo, estamos observando cómo "el modelo de tienda *online* (pura distribución) está cayendo en picado para ser sustituido por el de *marketplace*. Un modelo más abierto que integra más proveedores y surtido (más oferta y más competitiva) y, por tanto, atrae a más clientes. La consecuencia es que casi todos los grandes distribuidores se están convirtiendo en *marketplaces* (ECI, Carrefour, Walmart, Target...), incluso muchos monomarca (Scalpers, Springfield, Cortefiel, etcétera)".

Algo en lo que también coincide Ferreiro: "Los usuarios buscan la comodidad y la conveniencia. Cada vez se concentra más el consumo en los grandes *marketplaces* generalistas, del estilo de Amazon o Miravia, por lo que es esencial que las marcas tengan una estrategia definida en este sentido". Además, según insiste este experto: "Cada vez más se ven proyectos que con un buen producto se lanzan a vender directamente en *marketplaces*, donde el usuario compra con la confianza que le da la plataforma y bajo otros *drivers* de decisión, como son las reseñas de otros usuarios".

LAS CLAVES DEL ÉXITO DE UN BUEN 'ECOMMERCE'

Analiza muy bien el coste de adquisición. "El principal obstáculo de un *ecommerce* a día de hoy es la rentabilidad. El coste de adquisición de cada cliente es algo a tener muy en cuenta en el momento de empezar, ya que los diferentes canales de adquisición (Instagram, Google) se han encarecido y la competencia por atraer la atención del usuario es muy alta. De manera que, en el momento de empezar a vender *online*, hay que tener muy claro cuál será la estrategia para atraer tráfico a nuestra *web* y de qué presupuesto disponemos," aconsejan desde Holded.

Trabaja la recurrencia. Siguiendo con Terraza, "es importante analizar cómo vamos a fidelizar al cliente para que siga comprando en nuestra *web* y podamos reducir la dependencia de los canales de pago". Para Expósito, "cada proyecto ha de encontrar su propia fórmula, desde brillar por la atención al cliente, hasta la flexibilidad en los pagos, la entrega y la devolución gratis, los programas de fidelización... Es un hecho que retener es mucho más rentable que captar clientes nuevos".

Diferénciate del resto. Parece obvio, pero no lo es tanto: Es fundamental ser único en lo tuyo, ya sea en el producto o en el servicio. "Para mí, la principal barrera es la de tener un producto que aporte al cliente más valor que el que ofrecen tus competidores," insisten desde Aldous Bio. Nacho Somalo recuerda la necesidad de tener una ventaja competitiva: "El problema de una tienda *online* es conseguir que elijan esa tienda frente a las muchas otras opciones que tienen. Cualquier cliente puede acceder, comprar y cambiar la oferta de casi

... y el móvil como dispositivo preferido

Cada vez más, el internauta accede a sus tiendas *web* preferidas a través de las aplicaciones de su teléfono móvil. De hecho, según el último informe de Idealo.com, el 74% de los compradores *online* prefiere el teléfono móvil para completar la adquisición de un producto, lo que nos sitúa a la cabeza de Europa en este concepto. Esta tendencia, además, obliga, por un lado, a un diseño más *responsive* de las *web* para que se adapte con comodidad a cualquier tipo de pantalla y, por otro, a una flexibilización en horarios y medios de pago para facilitar la adquisición en cualquier lugar. Es el triunfo del llamado *m-commerce* o *mobile commerce*.

> El uso de los móviles obliga a un diseño más *responsive* de las *web*

Un *ecommerce* cada vez más sostenible

Aunque no es una tendencia exclusiva del comercio electrónico, sí que apreciamos cómo se ha trasladado esta petición del comercio *offline* al *online*. "Cada vez más consumidores prefieren marcas que demuestran compromiso con la sostenibilidad, desde el embalaje hasta las prácticas de abastecimiento. En este sentido, plataformas transversales, como B Corp (*www.bcorpspain.es*), o verticales en trazabilidad, como BCome (*https://bcome.biz*), son grandes aliadas y los consumidores tienden a tenerlas más en consideración. Es un movimiento imparable, sobre todo, para los más jóvenes", insiste Rodés.

Nuevas formas de pago

Desde Dinahosting, Expósito recuerda que "el *compra ahora y paga después* se está convirtiendo en una de las tendencias más evidentes, que busca darle flexibilidad al cliente. Si hablamos de comercios electrónicos que ofrecen un producto poco personalizado que pueda comprarse en dos o más tiendas distintas, el método de pago puede llegar a ser un factor determinante".

Y añade: "También se están popularizando mucho los modelos de suscripción.

cualquier producto en muy poco tiempo y sin esfuerzo. Sólo los más competitivos pueden tener éxito. Desarrollar una USP (*Unique Selling Proposition*) genuinamente única y diferencial es muy difícil, y además tiene que ser rentable".

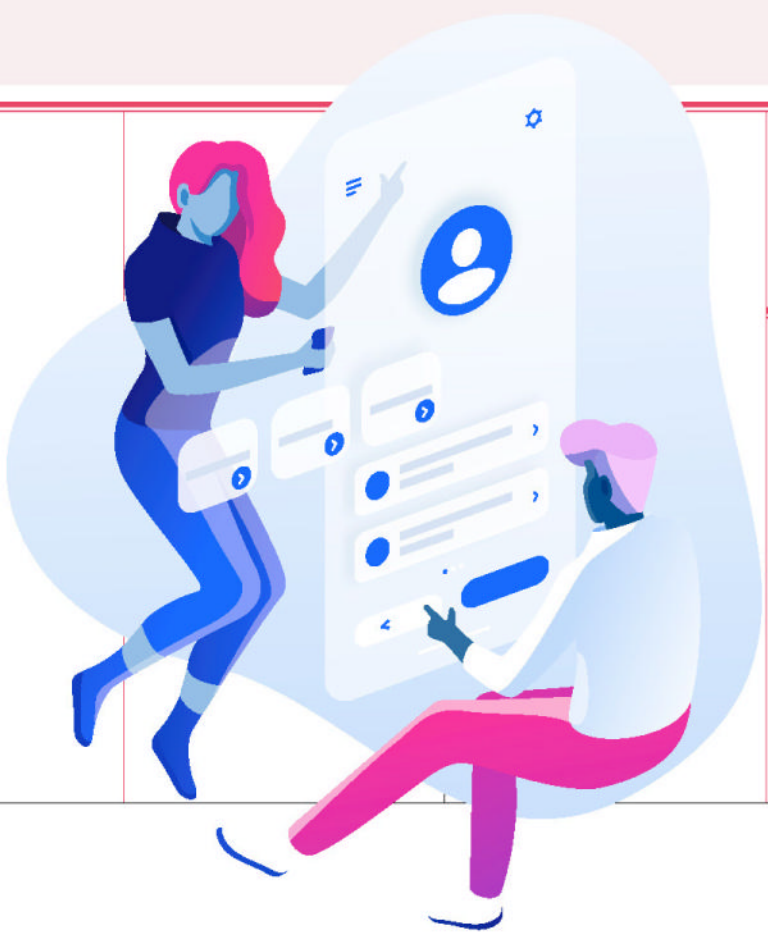
Crea marca. Como recuerda Campuzano, de Metricool, "no puedes pensar que sólo tienes un *ecommerce*; debes generar marca. Evidentemente, el SEO, la usabilidad, CRO y *copywriting* son básicos para posicionar las tiendas, pero no lo son todo. Hay marcas emergentes que crean su tienda en Shopify o en cualquier otra plataforma e invierten en crear comunidad en RRSS, generando marca. Eso puede establecer la diferencia".

Date a conocer. "El tráfico está cada vez más caro en digital (pues es ya el principal canal publicitario y cada vez hay más empresas compitiendo por la misma atención) y es más difícil hacerse notar y diferenciarse en un entorno de atención cada vez más limitada del usuario, en esta cultura de lo efímero (*stories*) y la inmediatez (TikTok) que nos invade," recuerda Ferreiro. Prueba a crear comunidad, a involucrar a tus compradores, a desarrollar experiencias *on* y *offline*, entre otras opciones.

Garantiza la seguridad. Hoy en día, ya hay multitud de protocolos que garantizan la seguridad del comercio electrónico, pero es imprescindible ser muy escrupulosos con este tema y no escatimar en gastos a la hora de contratar soluciones que protejan no sólo los pagos sino también los datos y la privacidad de los usuarios.

Trabaja la experiencia de usuario. No olvides garantizar al máximo la usabilidad de tu página *web*, no en vano es tu tienda. "Una *web* que no responda de una forma rápida, una navegación confusa, unos productos que no evidencien sus beneficios, etcétera son trabas que expulsan a los potenciales compradores de nuestro *ecommerce*", denuncian desde Dinahosting.
Como recuerda Nacho Rodés, "debe haber una experiencia de usuario (UX) optimizada. Un sitio *web* intuitivo, rápido y fácil de navegar es fundamental para retener a los clientes. En Rocket, los equipos de desarrollo y creatividad trabajan de la mano para encontrar no sólo el diseño más bonito, sino el que además convierte mejor.

Con una atención al cliente de calidad. Debes ofrecer múltiples canales de soporte, como *chat* en vivo, *email* y soporte telefónico, y responder rápidamente a las consultas y problemas. "Cada vez, el cliente exige más la excelencia aquí y en ocasiones un *bot* con poco entrenamiento no es suficiente", explica Rodés.



El método de pago se ha convertido en un factor determinante entre competidores

Con ellos, el cliente paga una cuota recurrente y, a cambio, puede disfrutar del acceso a determinados productos o servicios. Para según qué tiendas *online*, puede ser una tendencia a tener muy en cuenta."

Algo similar vemos también en algunos gigantes de la distribución, como puede ser Amazon, que, en función del historial de compras del usuario, ofrece productos de consumo recurrente, como cosmética o productos de higiene, a un precio diferente si se adquieren por el modelo de suscripción.

Entre las nuevas opciones de pago está, por supuesto, el bizum que cada vez aparece más en los comercios electrónicos y el pago a plazos financiado no ya por entidades bancarias sino por las nuevas *finTech* como las que citamos en páginas siguientes.

¿Cómo elegir la tecnología y al proveedor adecuado?

Hay muchos proveedores y tecnologías que te pueden dar servicio y ayudar a hacer más fuerte tu *ecommerce*, pero es importante evaluar antes su idoneidad para tu negocio, la capacidad de intregrarse con tu operativa, su escalabilidad y, en el caso del proveedor, además, su reputación, la experiencia y las referencias que puedas conseguir.

–

Hoy por hoy, podría pensarse que la tecnología es casi una *commodity* en el *ecommerce*, una materia prima, algo básico para su funcionamiento, que apenas aporta valor añadido a la tienda *web*. Pero no es así.

Es verdad que, en la actualidad, el *software as a service* (*SaaS*) y la nube facilitan enormemente la creación y desarrollo de una tienda *online* desde sus inicios hasta un cierto tamaño, pero conviene no perder de vista la importancia de seleccionar la solución adecuada y, sobre todo, al proveedor correcto, principalmente cuando se empieza a ganar cierta dimensión y también para ganar cierta diferenciación.

Ya que, como comenta Antonio Pellón, al principio, el acceso libre a la tecnología también obliga a invertir en opciones más personalizadas para diferenciarse de la competencia.

El acceso libre a la tecnología obliga a opciones más personalizadas

Aquí analizamos las principales tecnologías que debes tener en cuenta y te ofrecemos algunos consejos para que no te equivoques en la elección de tu proveedor.

Empecemos por la tecnología. Como bien insiste Carreras, "hoy en día, es el gran igualador, porque el acceso es el mismo para todos". Y es cierto: las soluciones en la nube, el *software* como servicio, el *SaaS*, permiten realizar el desarrollo de la *web* de una forma muy ágil, rápida y económica. A cambio, reduce las opciones de personalización, pero cada vez hay opciones más avanzadas que permiten miles de combinaciones que facilitan la individualización.

Estas son las tecnologías que debes tener en cuenta:

Dominios y alojamiento

Como insiste **Xavier Idevik**, de DonDominio, "es muy importante tener un proveedor de confianza para el registro del dominio y de *hosting* para el *ecommerce*, ya que serán los servicios que nos permitirán tener nuestra *web online*".

A la hora de decidirte por un *hosting* u otro, hazte las siguientes preguntas: ¿Cuánto espacio necesitas? ¿Tu *web* almacena contenidos multimedia o hablamos de una pequeña tienda *online*? ¿Tienes un buzón de correo gigantesco? "Todas estas cuestiones son importantes, por lo que cuanto más espacio ofrezca la proveedora, mejor. En cuanto a velocidad, lo recomendable es elegir un *hosting* que tenga discos NVMe. También que ofrezca algún sistema

de caché nativo y asesoramiento profesional a la hora de resolver cualquier cuello de botella. Es importante para que la *web* cargue antes y los clientes no sufran las esperas, además de obtener un beneficio directo sobre el posicionamiento", explica Expósito.

Entre los proveedores, además de DonDominio (SCIP) o Dinahosting, podemos encontrar también a Amazon Web Services, Google Drive, IONOS, OneDrive/Azure, Internxt, SiteGround o Ydray, entre otros.

Plataforma *ecommerce*

La elección de la plataforma de comercio electrónico va a depender no sólo del tamaño de tu tienda sino también de la complejidad del *stock*.

Como recuerda Rodés, escoger una buena plataforma "afecta a la escalabilidad, la funcionalidad y la experiencia del usuario del sitio *web*. La decisión debe basarse en las necesidades específicas del negocio, incluyendo el tamaño, el tipo de productos y la personalización requerida".

Hoy en día, hay multitud de opciones gratuitas para casi todos los sectores con servicios *premium* que puedes ir añadiendo. Comprueba que incorpora motores de búsqueda potentes y también carrito de la compra fácil de usar y ágil.

A día de hoy, las más extendidas en España son WooCommerce, Shopify y Prestashop. Otras soluciones son Arsys, IONOS, Magento o ZenCart, OsCommerce u Odoo, entre otras. Si tuvieses que utilizar un carrito de otra solución, puedes encontrar opciones muy recomendables en Ecwid o AgoraCart. Y si quieres potenciar la parte de buscadores internos, algunas soluciones prácticas son Doofinder, AddSearch o Empathy Platform.

> Los programas de gestión deben ser compatibles con la fiscalidad del país

Y un ERP

La elección del ERP o *software* de gestión para gestionar e integrar la facturación y contabilidad de la empresa también es de vital importancia.

"Estas son actividades obligatorias a nivel legal y, en este sentido, es importante buscar un programa que sea compatible y esté al día a nivel contable y fiscal con las leyes del país en el cual reside la empresa," explica Terraza, de Holded.

Aunque es cierto que la gran mayoría de las plataformas ya incluyen solu-

Y EL PROVEEDOR ADECUADO ES...

Pide referencias. Como recuerda Pellón, "hay muchos proveedores, muchas tecnologías y bastante humo. Mi consejo es ver lo que han hecho otros que van un paso por delante". Como insiste Xavier Idevik, director de Marketing de DonDominio, "es esencial evaluar su reputación, la experiencia y las referencias que podamos obtener."

Que permita la personalización. A nivel de plataforma para la creación de la tienda *online* "es fundamental comprobar el nivel de personalización que nos permitirá implementar la herramienta que utilicemos y el coste que ello tendrá", recuerda Terraza.

Que sea escalable. Siguiendo con Idevik, "a medida que la *web* va creciendo, van aumentando las visitas y las especificaciones se van haciendo más complejas. Es muy importante revisar los acuerdos contractuales y asegurarnos de que el proveedor elegido pueda escalar según las necesidades de nuestro negocio con vista al futuro".

Que sea compatible y esté actualizado. Debe ser compatible con los programas o las tecnologías que tengas ya instalados en tu compañía y, como recuerda Inma Rodríguez-Adura, "actualizarse periódicamente para incorporar los últimos avances y no quedarte obsoleto". Además, ha de estar al día de todas las obligaciones legales, contables, contractuales nacionales e internacionales para evitar contratiempos.

Que sea fácil de usar. Si decíamos antes de la *web* que debía ser intuitiva y fácil de usar, lo mismo ocurre con los programas o soluciones que contratemos: deben ser muy intuitivos, accesibles y de manejo sencillo para que realmente sea útil y contribuya a optimizar nuestra gestión y no la dificulte.

Que guarde copias de seguridad. Juan Expósito, de Dinahosting, defiende la necesidad de que la "proveedora guarde copias gratuitas y que estas sean lo más completas posibles (por

ciones ERP, no está de más buscar alguna específica que permita unificar toda la facturación, la gestión de almacén, los pedidos y las ventas, las compras a proveedores, la logística, etcétera. Entre los proveedores de ERP que podemos encontrar destacan Holded, Factorial, Contasimple, Airtable, Microsoft Dynamics 365 Business Central, Sage o Salesforce, entre otros.

CRM y el servicio de atención al cliente

Implementar un CRM permite a las empresas gestionar eficazmente las interacciones con los clientes y personalizar la experiencia de compra. Esto puede mejorar la retención de clientes y aumentar las ventas, pero requiere una integración cuidadosa con otros sistemas y una estrategia de gestión de datos.

Entre los CRM más usados en el mercado encontramos de nuevo a Holded, Salesforce, Hubspot, Zoho CRM, Notion, Clientify, FreshSales (Freshworks), Forcemanager, Hanbai o webCRM, entre otras.

En este apartado incluimos también el servicio de atención al cliente, que en un *ecommerce* tiene un fuerte componente tecnológico. Así, además de buenos *bots* retroalimentados ordenados en diferentes niveles de soporte, "en Rocket trabajamos con plataformas como GORGIAS y *partners* como Custo.tech o Trustpilot", explica Rodés.

Además de los mencionados, también puedes encontrar buenos *bots* conversacionales en Gus Chat (hoy Blip), Froged, Centribal, Oct8One...

Analítica *web*, métricas y conversión

Como se dice habitualmente, lo que no se mide no se mejora. Así que es muy importante utilizar herramientas que nos permitan analizar los datos que recabamos para comprender el comportamiento del usuario y optimizar las estrategias de marketing, mejorar la conversión, ver dónde hay fugas, por qué se producen abandonos del carrito o, en definitiva, monitorizar los KPI más importantes de nuestro negocio/sector.

Además de la más conocida, como es Google Analytics, también tienes Microsoft Power BI, Typeform, Minderest, BuitWith, Hotjar, Salecycle, Smartme Analytics o Supermetrics, entre otros.

Gestión de *stock*, logística y *dropshipping*

En un *ecommerce*, como recuerda Rodés, es clave "asegurar la entrega rápida y precisa de productos para mejorar la satisfacción del cliente. No hay nada peor que no saber dónde está tu pedido". Pero la logística, debe incluir también un buen servicio de devoluciones. Además, "y en caso de vender tanto *online* como *offline*, será importante tener un sistema de gestión de *stock* que permita sincronizar el de la tienda *online* con, por ejemplo, la tienda física o el almacén que sirva pedidos al mayorista", insiste Terraza.

Y no podemos olvidarnos del *dropshipping*, esencial

ejemplo, que no se excluyan los *emails*). En caso de sufrir cualquier incidencia con la tienda, la copia de seguridad es la que te asegura poder recuperar una versión lo más reciente posible y que la página esté operativa de nuevo". Cuando Cascajares sufrió el incendio de su fábrica y de sus oficinas, **Alfonso Jiménez** nos reconocía en una entrevista que habían podido retomar casi inmediatamente la actividad gracias a la copia de seguridad que tenían.

En el tiempo y con el tamaño adecuado. "Para implementar tecnología es importante manejar bien los tiempos y asegurar que el momento es el adecuado. Si no se tiene claro, es mejor implementar tarde que hacerlo muy temprano", defiende Antonio Pellón. Y en cuanto a tamaño, Rubén Ferreiro alerta "que igual de malo es contratar una herramienta con prestaciones limitadas y poco escalables por ser barata como pagar mucho por una herramienta de referencia de la que solo aprovechas el veinte por ciento".

Y con atención 24/7/365. Es muy importante que tengas soporte prácticamente 24/7, especialmente, si hablamos del *hosting*, y preferiblemente en tu idioma. Como corrobora Ferreiro, "en el día a día, por mucho que hablemos de tecnología, la diferencia la marca el servicio al cliente: que tengan atención en su idioma/huso horario, que respondan con prontitud, que sean proactivos a la hora de proponer mejoras...

para un *ecommerce* multimarca. Y también hay que incluir las taquillas o buzones inteligentes que pueden facilitar los servicios de entrega y la fidelización.

Entre las soluciones más interesantes, BigBuy, Genei, Llewo, Packlink, Paack, Smartmonkey io, Nacex, Chaingo.tech, Amphora Logistics, Vonzu, Usyncro o InPost, entre otros. Y en taquillas inteligentes, Citibox, KuikSmartLockers o Citypack.

Marketing digital, SEO, atracción de tráfico y motores de recomendaciones

Como nos recuerdan desde Dinahosting, "si hablamos de marketing, existen herramientas de todo tipo, que permiten desde hacer campañas de *email* hasta analizar comportamientos de compra o extraer informes personalizados al milímetro". En las estrategias de marketing juega un papel muy importante la atracción de tráfico, fundamental para mejorar el coste por adquisición. En este sentido, es importante tanto la generación de contenidos, como las herramientas de captación de *leads* o de *email* marketing. Fundamental, trabajar muy bien las herramientas de SEO para optimizar la posición en los buscadores.

También son muy interesantes los motores de recomendaciones a la hora de impulsar las ventas cruzadas. Son tecnologías que utilizan la inteligencia artificial para generar sugerencias y ofertas. La mayoría de las plataformas los integran, pero también puedes incorporarlos de forma independiente.

Entre los proveedores a los que podemos recurrir están Activecampaing, Cyberclick, Acumbamail, Connectif, Mailerlite, Twilio SendGrid, Semrush, Ubbersuggest (Neilpatel), Seobility, Recombee, Coveo-Qubit o Algolia, entre otros.

RRSS

Relacionado con lo anterior, lo hemos querido diferenciar porque hoy por hoy las redes sociales juegan un papel importante tanto en la captación y promoción como en la adquisición, como hemos visto con el *Live Shopping*.

Necesitas conocer muy bien dónde está tu público y cómo llegar hasta él, cómo generar un contenido que le interese y cómo crear una comunidad.

Entre las soluciones más especializadas en redes sociales destacan Metricool, EchoBox, Hootsuite, Sprout Social o Close.io, entre otros.

Pasarelas de pagos

La integración de una pasarela de pagos segura, fiable y a prueba de fraude en pagos y otros delitos cibernéticos es fundamental. Cualquier problema en este sentido puede tener un impacto negativo brutal en la imagen del *ecommerce* y, por tanto, en su rentabilidad. Algunos proveedores que te pueden ayudar en este apartado son seQura, Aplazame, Zettle, Paycomet, Stripe, Fintonic o SumUp, entre otros. E

7 startups que aplican la tecnología a la salud

IA para detectar enfermedades incipientes, imágenes 3D para diagnósticos preoperatorios, nuevas proteínas para combatir la anemia…

01.

01. DETECCIÓN DE ENFERMEDADES A TRAVÉS DEL IRIS

www.ainnovatech.com

Ainnova Tech es una startup de EEUU que aplica la IA a la detección temprana de enfermedades. Se han especializado en el reconocimiento de la retina, gracias a un producto, VisionAi, capaz de detectar la diabetes en las primeras fases. La detección de enfermedades de todo tipo gracias a la tecnología es un nicho en auge, por el envejecimiento de la población mundial, pero a menudo las propuestas del mercado resultan muy costosas. Así, parece que la IA va a ser capaz de dar respuesta a este *gap*, tal y como demuestra Ainnova Tech. Ya están trabajando también para ampliar su diagnóstico temprano con imágenes de la retina a la detección de riesgos cardiovasculares y Alzheimer.

02. NUEVAS PROTEÍNAS CONTRA LA ANEMIA

www.ironicbiotech.com

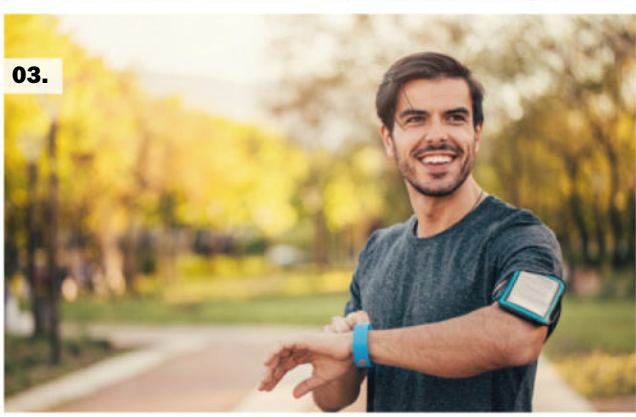
Combatir la anemia gracias a una nueva generación de proteínas de origen vegetal que contienen hierro y no provocan efectos secundarios como los que hoy existen en el mercado. Esa es la propuesta con la que la firma de biotecnología Ironic Biotech quiere acabar con una enfermedad que afecta a una cuarta parte de la población mundial y particularmente a las mujeres. Estas nuevas proteínas que está empezando a fabricar Ironic Biotech se pueden añadir a la comida o a complementos alimenticios y ayudarían a acabar con la fatiga y otros problemas de salud que provoca la falta de hierro. Su fundadora, una doctora en diseño de proteínas y biología molecular, acaba de recibir financiación para impulsar el proyecto y conseguir socios de la industria de la alimentación. Una innovación con mucho potencial para esta industria, ya que se trata de compuestos insípidos y con una tasa de absorción por parte de nuestro cuerpo similar al hierro de las carnes.

02.

03. ESPECIALISTAS EN LA SALUD MASCULINA

www.adon-health.de

En el segmento de la salud femenina hemos visto nacer en los últimos años muchas startups que aplican tecnología a problemas relacionados con patologías que afectan exclusivamente a la mujer. Tanto es así, que se ha creado un nuevo término, el *femTech*, para definir a este tipo de proyectos. Ahora podríamos estar ante el despegue del segmento masculino. Adon Health abre la veda, con


03.

04.

05.

06.

07.

la aplicación de la tecnología a tratamientos de reemplazo de testosterona. O dicho de otro modo, ayudar a los hombres de más de 45 años a afrontar la reducción de testosterona, un problema que sufre el 40% de los hombres a partir de esa edad pero que está muy desatendido en todo el mundo, con lo que mercado hay de sobra y mucho.

04. AVATARES DE PACIENTES

https://avatarmedical.ai

La francesa Avatar Medical propone crear avatares de pacientes con dos aplicaciones fundamentales: mejorar las consultas quirúrgicas y la forma en la que los estudiantes de medicina aprenden anatomía, patología y radiología. Así, han desarrollado una plataforma de tecnología que permite compartir imágenes en 3D y XR en tiempo real entre el médico y el paciente, mejorando la toma de decisiones en las consultas pre y postoperatorias.

05. MENOS ACCIDENTES EN FÁBRICAS

www.buddywise.co

Más innovación en prevención de la salud, en este caso en el lugar de trabajo. Buddywise aplica IA a todo tipo de fábricas y empresas de construcción, que son los lugares donde se producen la mayor parte de los accidentes de trabajo. Ha desarrollado un *software* de visión por computadora con IA para analizar imágenes en entornos concretos que ayudan a detectar riesgos en tiempo real y prevenir accidentes de trabajo. Sus cámaras recopilan información durante las 24 horas del día, los siete días a la semana para generar información de forma continuada, mejorar el aprendizaje de la plataforma y establecer protocolos de seguridad que eviten los accidentes antes de que sucedan.

06. MEDICINA DE PRECISIÓN CONTRA EL CÁNCER

www.cure51.com

Cure51 es una startup de tecnología biológica que está investigando por qué algunos pacientes de cáncer viven mucho tiempo en contra de los diagnósticos médicos. Personas desahuciadas al tener muy avanzada la enfermedad, pero que sobreviven de forma excepcional durante años. Aspiran a convertir a cada paciente de cáncer en uno de estos supervivientes excepcionales con medicina de precisión. Y para ello, cuentan con nuevas técnicas de analíticas y la colaboración de los centros de oncología más importantes del mundo.
La IA y la analítica de datos son claves para desarrollar estos nuevos medicamentos. Cure51 está creando la primera base de datos clínica y molecular de estos supervivientes para aprender de los mecanismos del cuerpo para desafiar la enfermedad, en lugar de centrarse en la enfermedad como se ha hecho hasta ahora.

07. LA PRIMERA IMPRESORA DE ADN DEL MUNDO

www.dnascript.com

Otra startup que va a revolucionar la investigación médica. En este caso, gracias a una impresora que fabrica ADN sintético y con la que se va a dar un fuerte impulso a la medicina personalizada. El ADN sintético ayuda a impulsar las investigaciones sobre nuevos fármacos, medicina generativa y el almacenamiento de datos de ADN. En otras palabras, sirve como un acelerador de las investigaciones de biología molecular al permitir pasar de diseño a los resultados en un día. De origen francés, acaba de recibir la friolera de 42,4 millones de euros y con esta ronda ya suman 75,5 millones para su crecimiento.

Startups para grandes retos de la humanidad

Microbios contra la sequía, más seguridad en las carreteras, verificación de contenidos digitales, gestión de derechos de autor…

01.

01. MICROBIOS CONTRA LA SEQUÍA

https://crobio.ag

La sequía se ha convertido en un auténtico quebradero de cabeza para muchos países. Y las startups están buscando fórmulas para paliarlo que suelen ir por mejorar la calidad del suelo. CroBio estaría en esta línea, con una propuesta a base de súper microbios que ayudan a capturar agua y CO2; funcionan como una esponja alrededor de las raíces de los cultivos y ayudan a regenerar los terrenos y aumentar la producción de alimentos de forma sostenible.

02. REALIDAD AUMENTADA PARA CONDUCIR

www.basemark.com

Basemark es una startup especializada en el desarrollo de *software* AR (realidad aumentada) para la industria del automóvil. Han creado un producto que pueden adaptar y desarrollar los grandes fabricantes de esta industria para mejorar la seguridad de sus coches, una especie de *kit* de seguridad con AR listo para todas las marcas. La idea es que los fabricantes partan del desarrollo de Basemark para personalizar la seguridad de cada uno de sus modelos. Ese enfoque los hace radicalmente diferentes a todo lo que hay en el mercado y resuelve un gran problema de esta industria, que es la dificultad y el coste de crear AR para el sector. Otra clave es que se trata de un producto muy superior al resto en lo que se refiere al ajuste entre la visión del conductor por AR y el mundo real. La visión de sus fundadores es que esta tecnología se convierta en un estándar en todos los coches del mundo; de momento, ya ha cerrado acuerdos con fabricantes de Estados Unidos.

02.

03. HUELLAS DACTILARES PARA AUTENTIFICAR CONTENIDO 'ONLINE'

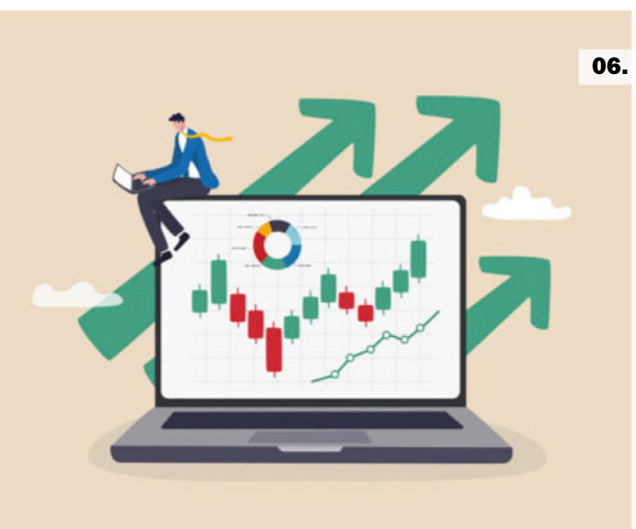
www.joinverify.com

Verify es una startup de IA que viene con unos avales impresionantes a pesar de su juventud. Fundada en 2022, acaba de recibir un millón de euros de Google. Han desarrollado un algoritmo de IA que permite incorporar huellas dactilares invisibles en imágenes y vídeos, para garantizar la autoría y autenticidad de lo que veamos *online*. Dicen que sin lugar a un mínimo margen de error. El salto de gigante es enorme y el potencial mercado más todavía, en un momento en el que la IA generativa parecía que podría arrasar con la confianza en todo lo que vemos y oímos en Internet. Verify puede rastrear cualquier archivo digital y detectar si se trata de un contenido manipulado, si es una *fake new*,

03.

04.

05.


06.

07.

si está cometiendo una infracción de derechos de autor o si está generado con IA.

04. TRAZABILIDAD DE LOS BENEFICIOS DEL CINE Y LA TV

https://filmchain.co

Otra startup que viene a poner orden en los derechos de contenidos digitales, en este caso desde Reino Unido. FilmChain es una *finTech* enfocada a gestionar los pagos mundiales de la industria del entretenimiento. Ofrece transparencia a cineastas, productores, agentes de ventas de la industria del cine, la televisión y los videojuegos. Está basada en la tecnología *blockchain* (en concreto, en una *Ethereum* privada), para garantizar la seguridad de las transacciones y su trazabilidad. Su objetivo es garantizar pagos relacionados con la propiedad intelectual, incluidas muchas ventas secundarias que a veces resultan muy difíciles de rastrear.

05. IA PARA REDUCIR LA FACTURA DE LOS BUFETES

https://lawhive.co.uk

Lawhive es una plataforma de IA que quiere democratizar los servicios de abogados haciéndolos más accesibles a pymes y consumidores de todo el mundo sin renunciar a la experiencia y calidad de los mejores profesionales del sector. La plataforma conecta a miles de profesionales del sector y les ayuda a agilizar y automatizar tareas, para que puedan disponer de más tiempo para atender a sus clientes y con ello mejorar también sus tarifas. Otra clave es que permite conectar con expertos legales en cualquier materia. Está basada en Reino Unido, donde más de 4 millones de consumidores y un millón de empresas se quedan sin asistencia jurídica cada año por falta de recursos.

06. CONTENIDO PARA CONVERTIR A VENTAS

https://heyflow.com

Heyflow es una herramienta que ayuda a los profesionales del marketing a generar contenido interactivo especialmente atractivo para sus potenciales clientes, tanto como para que terminen convirtiendo a ventas. Contenido que genera experiencias únicas y que hace que la conversión a ventas sea algo casi automático. De nuevo, es la IA la que hace posible el milagro, mejorando los contenidos y automatizando tareas repetitivas para ayudar a los profesionales del marketing a centrar todos sus esfuerzos en el desarrollo de estrategias más eficaces y rentables. La IA ayuda también a desarrollar las campañas, al disponer de millones de datos e información de puntos de contacto con los clientes actuales y potenciales y de industrias tan dispares como la energía, los servicios financieros o el sector inmobiliario.

07. IA PARA PLANIFICAR LOS VIAJES

https://stippl.io

Stippl aspira a convertirse en el asesor de viajes más completo del mundo. Es una plataforma de IA que puede combinar información de todo tipo sobre cualquier destino del mundo y ofrecernos propuestas personalizadas y completamente adaptadas a nuestros propios gustos y recursos: destinos, alojamientos, transportes... Utiliza IA generativa para crear contenidos sobre los destinos y lugares a visitar, algo así como guías *ad hoc* para cada uno de los usuarios, hechas en unos segundos. También aspira a convertirse en una plataforma capaz de generar comunidad con los propios viajeros, a quienes ofrece un servicio para generar fotos, vídeos y *reels* para compartir en redes sociales.

Quién te ayuda a emprender
DESCARGA GRATIS /2024/
Emprendedores

RECURSOS

El poder de la información para emprender con éxito

Entre todas las ayudas que brindan la instituciones públicas al emprendimiento, los informes y bases de datos resultan claves para conocer el ecosistema y desarrollar estrategias de valor. Estas son algunas de las que puedes sacar provecho para tu negocio.

El ecosistema empresarial de la Comunidad de Madrid te puede aportar una importante cascada de conocimientos e inspiración para el desarrollo de tu proyecto. La Fundación madri+d es una de las mejores fuentes gracias a la plataforma **Startup Radar madri+d** (*www.madrimasd.org/emprendedores/startup-radar-madrid*), que ofrece informes y otras herramientas útiles.

RECURSOS VARIOS

En esta plataforma encontrarás los últimos informes publicados, como el del ecosistema Startup Radar madri+d 2024, que revela datos recientes sobre las empresas tecnológicas de la Comunidad de Madrid, el informe de la inversión en startups en 2023 y el último informe sobre la innovación abierta en la Comunidad de Madrid.

En Startup Radar madri+d se pueden realizar también búsquedas de startups constituidas desde 2016, búsquedas de entidades o consultas en la plataforma basada en Dealroom. Además, ofrece otras herramientas para startups, como su buscador de instrumentos financieros públicos o su *Job Board* para la búsqueda de empleo en startups de la región.

> Los informes y publicaciones sobre el ecosistema te pueden ayudar a dar los pasos más adecuados para el éxito de tu empresa

AYUDA A LA EXPANSIÓN

Si tu enfoque está en la expansión de tu negocio a otros mercados, cuentas con publicaciones como la que **ICEX y Adigital** presentaron el pasado mayo. El 'Libro Blanco del Comercio Electrónico Transfronterizo' salió con el fin de ayudar a las empresas que se plantean iniciar su internacionalización bajo el modelo de negocio del comercio electrónico, proporcionando referencias y ejemplos relacionados con áreas claves, como la estrategia de marketing y promoción en destino, la logística… (*www.ecommerceparaexportar.es*)

INICIATIVA JOVEN

Los emprendedores y emprendedoras más jóvenes también pueden encontrar numerosas facilidades y subvenciones destinadas a nuevos proyectos.

Por ejemplo, pueden solicitar los créditos **ICO** o los préstamos que **Enisa** tiene disponibles para los jóvenes.

El programa **Neotec** apoya a empresas que requieran el uso de tecnologías para sus productos o funcionamiento en general. Por otro lado, la **Unión Europea** cuenta con programas como Erasmus Jóvenes Emprendedores, Eureka, Horizonte Europa o EIC Accelerator.

ENTIDADES DESTACADAS

METRICSON	AUREN	PAYCOMET	VIAGALICIA	IMPACT HUB MADRID
www.metricson.com	*www.auren.com*	*www.paycomet.com*	*www.viagalicia.gal*	*www.madrid.impacthub.net*

NOTICIAS DESTACADAS

El programa de fomento de empresas emergentes de Promálaga, empresa municipal del Ayuntamiento de Málaga, está abierto a la participación de proyectos empresariales con menos de tres años. Los 35 seleccionados se beneficiarán de tres meses de asesoramiento especializado gratuito para mejorar su viabilidad y competitividad. ***www.promalaga.es***

PADIH: hasta 30.000€ para la innovación tecnológica. El programa de apoyo a los Digital Innovation Hubs (PADIH), que también está dirigido a pymes, busca facilitar la adopción de tecnologías disruptivas. Esta es una de las ayudas que la Escuela de Organización Industrial (EOI) ofrece a proyectos nuevos o a pymes ya consolidadas. ***www.eoi.es***

"La formación en las empresas se ha convertido en una herramienta estratégica para impulsar el cambio y la innovación desde dentro", explica **Carmen Alegría**, directora de Talento y Desarrollo en Intelcia. Para la experta, las empresas que reconocen y aprovechan el potencial transformador de la formación interna están mejor posicionadas para prosperar. ***www.intelcia.com/es***

Fomento de San Sebastián impulsó la creación de 1.697 empleos en 2023 La agencia de desarrollo económico de San Sebastián ejecutó un total de 9M€ en 2023 e incrementó su inversión media anual para el emprendimiento. Durante 2023, se invirtieron cerca de 2M€ en programas de apoyo a la contratación y creación de empleo. Mediante el programa EKINN+, también apoyaron a 23 startups el pasado año, para un total de 126 proyectos impulsados desde 2015. Con una tasa de supervivencia del 98,8%, las startups apoyadas llegan a triplicar su plantilla en un plazo de 5-7 años. ***www.fomentosansebastian.eus/es***

Mil startups se han certificado a través de ENISA en menos de un año. Se trata de un hito en la historia del emprendimiento que mejora la seguridad jurídica que se ofrece al sector las empresas emergentes de nuestro país y la posibilidad de que estas puedan acogerse, entre otras ventajas, a los beneficios fiscales contemplados en la Ley de Startups. El proceso se realiza de forma rápida, sencilla y gratuita desde esta entidad dependiente del Ministerio de Industria y Turismo. ***www.enisa.es***

Aquisgrán se amplía hasta 260M€ con nuevas inversiones del ICO y el FEI Gracias a esta ampliación, Aquisgrán seguirá facilitando el acceso a esta nueva fuente de financiación a pequeñas y medianas empresas (pymes) y autónomos de España. Aquisgrán es el vehículo de financiación para pymes impulsado por SGR-Cesgar, asociación que reúne a las 18 sociedades de garantía recíproca (SGR). Entre los destinatarios de los préstamos de Aquisgrán destacan las empresas de nueva creación, que han recibido cerca del 30% del total, así como las inversiones en sostenibilidad y apoyo al crecimiento industrial. ***www.aquisgran.es***

GETAFE INICIATIVAS
www.getafeiniciativas.es

CÁCERES IMPULSA
www.caceresimpulsa.com

BIND 4.0
www.bind40.com

EIT CLIMATE-KIC
www.climate-kic.org

CEIN
www.cein.es

SOCIEDADES

Problemática de la venta de activos esenciales

La necesidad de obtener la autorización de la junta general para la adquisición, enajenación o aportación a otra sociedad de activos esenciales es un punto crucial dentro del marco legal establecido por la Ley de Sociedades de Capital.

La Ley de Sociedades de Capital establece que la adquisición, enajenación o aportación a otra sociedad de activos esenciales debe contar con la aprobación de la junta general, por lo que el asunto debe incluirse en el orden del día de la junta, discutirse y acordarse en la misma.

¿QUÉ SON LOS ACTIVOS ESENCIALES Y CUÁL ES SU IMPORTANCIA?

Los activos esenciales son el conjunto de bienes y derechos de una sociedad que resultan imprescindibles para desarrollar el objeto social. La calificación de un activo como esencial se determina cuando su valor representa más del 25% de los activos reflejados en el último balance aprobado.

Sin embargo, esta presunción puede ser rebatida mediante pruebas que demuestren lo contrario, lo que subraya la importancia de evaluar cada caso de manera individual.

Se debe reflejar en el acta el acuerdo adoptado, por la mayoría necesaria, para llevar a cabo la venta.

> En caso de duda sobre la esencialidad del activo, es preferible pedir la autorizació de la junta general autorizando su venta

También se deben hacer constar los pormenores y detalles de la operación, tales como los datos del bien, la identidad del comprador, el importe y condiciones de la venta...

DILEMAS LEGALES Y ÉTICOS EN LA VENTA DE ACTIVOS ESENCIALES

La administración de una empresa puede enfrentarse a la necesidad de vender activos esenciales sin que se haya dado la aprobación de la junta general.

Esta situación plantea dilemas legales y éticos, ya que puede generar controversias respecto a la validez de la operación y la protección de los intereses de los accionistas y socios.

La doctrina legal presenta interpretaciones divididas en cuanto a la validez de estas operaciones cuando se hayan realizado sin el consentimiento correspondiente.

Algunos expertos argumentan que se deben priorizar los intereses de los accionistas y socios de la sociedad, mientras que otros enfatizan la seguridad jurídica de las transacciones empresariales.

En consecuencia, los administradores sociales deben ser cautelosos con la venta de activos esenciales, porque en todo caso los accionistas y socios disponen de la acción individual de responsabilidad que podrán ejercer contra los administradores cuando entiendan que han realizado actos que lesionan directamente sus intereses.

DESPACHOS RECOMENDADOS

FONT & YILDIZ
www.fontyildiz.com
93 494 89 80

GM INTEGRA
www.gmintegrarrhh.com
93 872 69 44
91 278 31 94

IGMASA
www.igmasa.com
93 488 24 52
91 781 16 60

JDA EXPERT LEGALTAX
www.jda.es
93 860 03 70

MIQUEL VALLS
www.miquelvalls.com
93 487 65 90

EL CONSEJO EXPERTO

ANA ESCURA
Corporate Partner en Escura
Tel: 93 494 01 31
www.escura.com

La norma mercantil, en concreto el artículo 160 f) de la Ley de Sociedades de Capital (LSC), establece que es competencia de la junta general deliberar y acordar la adquisición, enajenación o la aportación a otra sociedad de activos esenciales, presumiendo que un activo es esencial cuando el valor de la operación supera el 25 por ciento del valor de los activos que figuren en el último balance aprobado.

Dicho artículo fue introducido en la LSC, a través de la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, con la finalidad de reservar ciertas decisiones a la junta general por tratarse de operaciones societarias que, por su relevancia, pueden tener efectos similares a las modificaciones estructurales.

No obstante, se trata de un artículo que ha suscitado muchas dudas interpretativas en su aplicación práctica, sobre todo por lo que respecta a las consecuencias de la omisión del acuerdo de la junta general cuando este es perceptivo (validez o no del propio negocio jurídico) y cuáles son las operaciones que entran dentro del ámbito de aplicación del artículo.

Por todo ello, el órgano de administración y los apoderados de las sociedades de capital deben estar atentos antes de llevar a cabo ciertas operaciones de venta de activos, por cuanto en la mayoría de operaciones de venta relevantes se debe contemplar el citado artículo 160 f) de la Ley de Sociedades de Capital, y obtenerse la previa aprobación por parte de los socios reunidos en junta general, a los efectos de evitar el ejercicio de acciones de responsabilidad por infracción de sus deberes de diligencia y lealtad, entre otras posibles repercusiones.

HÉCTOR MATEOS PUEYO
Abogado y Socio director en Mateos Legal
Tel: 93 476 00 50
www.mateos.legal

El artículo 160.f) de la Ley de Sociedades de Capital establece que es competencia de la junta deliberar y acordar sobre la enajenación de activos esenciales y que se presume el carácter esencial cuando el importe de la operación supere el 25 por ciento del valor de los activos que figuren en el último balance aprobado.

¿Siempre que el valor del activo supere el 25% se trata de un activo esencial? No. La presunción del 25% admite prueba en contra ya que la esencialidad depende de que el activo sea imprescindible para realizar la actividad empresarial que constituye el objeto social.

¿Cómo se aconseja actuar al administrador de la sociedad vendedora? En caso de duda sobre la esencialidad del activo, es preferible que obtenga un acuerdo de junta general autorizando su venta (por mayoría ordinaria, salvo que los estatutos prevean una mayoría reforzada) para evitar eventuales acciones de responsabilidad. Si está seguro de que no lo es, aunque supere el porcentaje del 25%, el notario le exigirá hacer dicha manifestación expresa bajo su responsabilidad en la escritura de venta.

¿Cómo se aconseja actuar al representante de la parte compradora?

Aunque prevalece la tesis de que la venta de un activo esencial sin autorización de la junta no es nula si el comprador es un tercero de buena fe, para evitar problemas luego en el Registro de la Propiedad, es recomendable que compruebe que en la escritura se acompaña certificación del acuerdo de junta o que en la misma consta la manifestación expresa de la parte vendedora de que el activo no es esencial.

SPANISH VAT SERVICES
www.spanishvat.es
91 599 52 49

TAX
www.tax.es
972 677 254

TOMARIAL ABOGADOS
www.tomarial.com
96 339 47 53
91 076 70 24

CASTELLANA CONSULTORES
castellanaconsultores.com
91 359 54 03

CONTAMAR ASESORES
www.contamar.com
91 692 25 11

CIBERSEGURIDAD

Pensar como una máquina para anticiparse a los ataques

Hacen falta personas capaces de analizar y anticiparse a los riesgos, detener las amenazas y responder a posibles ataques en el ciberespacio. Conoce los perfiles más demandados y las cualidades a desarrollar para ser un buen experto o experta en ciberseguridad.

En los últimos años, la ciberseguridad se ha convertido en una prioridad en el ámbito empresarial, que acompaña a la creciente digitalización y la amenaza constante de ciberataques. Según un informe de Gartner, se prevé que el gasto mundial en ciberseguridad y gestión de riesgos alcance los 215.000 millones de dólares en 2024.

"Con la tecnología integrándose en todos los aspectos de la vida, es crucial formar líderes que prioricen la intuición y creatividad sobre la eficiencia algorítmica. No debemos preocuparnos por un mundo controlado por máquinas pensantes, sino por un mundo dirigido por personas que piensan como máquinas", afirma **Francisco José García-Ull**, profesor de Privacidad de Datos de la Universidad Europea de Valencia.

"Los roles más valorados serán aquellos basados en habilidades exclusivamente humanas, como pensamiento crítico, creatividad y competencias interpersonales", añade el experto. Las personas especialistas en seguridad son responsables de analizar y anticiparse a los riesgos, detener las amenazas y responder a posibles ataques. "Es decir, poseen una combinación de conocimientos especializados en este sector y por este motivo estos especialistas son altamente solicitados", explica **Montserrat Rodríguez-Pina Gómez**, asociada del departamento de marketing Start UC3M.

> En la era de la IA, son muy pocos los expertos en activo capaces de identificar la intromisión externa en un plazo ágil

PERFILES DEMANDADOS

Según **Isabel Gallego**, responsable de marketing y desarrollo de negocio en KSchool, "los expertos en análisis de riesgos, *hacker* ético, analistas SOC y en respuesta ante incidentes son profesionales clave para diseñar e implementar estrategias de seguridad efectivas, así como para detectar y responder rápidamente a posibles amenazas".

OFERTA INSUFICIENTE

Para **José Luis Blanco**, CEO de MEBS, "en la era de la inteligencia artificial, cuando un ciberdelincuente logra *hackear* al algoritmo de IA, son muy pocos los expertos en activo capaces de identificar la intromisión externa en un plazo ágil".

El experto añade que algunos de los perfiles más necesarios en las empresas y de los que sigue sin haber oferta suficiente son el de seguridad de la información (CISO), analista especialista en respuesta a incidentes, operador de ciberseguridad y consultor en ciberseguridad.

CENTROS DESTACADOS:

INUSUAL
www.inusual.com

APTE
www.apte.org/es

LINK BY UMA-ATECH
www.link.uma.es

CLOUD INCUBATOR HUB
www.cincubator.com

UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO
www.zitek.eus
www.ehu.eus

EL CONSEJO EXPERTO

Mantener el ecosistema digital de manera segura es un desafío. Tratamos continuamente con una cantidad considerable de datos personales, sensibles y confidenciales en un entorno tecnológico en constante evolución. La protección de estos datos es esencial. Por ello, es necesario contar con normativa adecuada y con profesionales competentes y cualificados.

Sin embargo, no hay suficientes para lograr un nivel óptimo de ciberseguridad porque existe demanda de conocimientos, aptitudes y habilidades, tanto técnicas como no técnicas, relacionadas con las tendencias económicas y sociales, las tecnologías emergentes y sus riesgos asociados.

Aquí, la formación juega un papel esencial, tanto para conseguir talento cualificado en ciberseguridad como para paliar las consecuencias del error humano. Los ciberataques son cada vez más sofisticados y nuestra responsabilidad depende de nuestra formación. Es lo que define a la persona sensata y al profesional competente.

ALICIA FERNÁNDEZ HERRERO
Técnica en Comunicación y Marketing en INCIBE

El mercado demanda habilidades técnicas, para las que hay muchísimos cursos y certificaciones. Pero una formación que además desarrolle tu visión estratégica, tanto personal como profesional, te permitirá ofrecer y monetizar tus capacidades.

Lo menos comentado, pero más crítico para el sector es la ética personal y profesional, ya que en ciberseguridad las personas son el eslabón más débil. La falta de fiabilidad e integridad de los datos tiene alcances y consecuencias masivas y devastadoras. Visión, habilidades y ética son esenciales para participar y aportar valor a largo plazo en el sector.

En cuanto a expectativas profesionales, el vertiginoso ritmo de utilización de IA/ML y la automatización van a desplazar a muchos profesionales, pero la ciberseguridad ofrece muchas oportunidades para impactar positivamente y obtener una remuneración generosa.

Determina a qué rol aspiras, alineando tu formación de emprendedor ético con tus habilidades técnicas, para así dejar tu huella personal.

JACQUELINE O'HALE
Profesora de la Universidad Francisco Marroquín

Es una profesión con sueldos medios entre 39.000€ y 90.000€ brutos anuales, dependiendo de la especialización. Según el INCIBE, se necesitan 80.000 nuevos profesionales en 2024, y se espera que esta cifra crezca cada año.

Son puestos altamente reconocidos, ya que son vistos como el nuevo ejército que defiende a las naciones de ataques globales. Podría ser suficiente incentivo para que los estudiantes acudan en masa a los centros de FP y universidades.

Sin embargo, el mercado adolece de profesionales cualificados en esta disciplina. Por lo tanto, educación y capacitación podrían generar recursos humanos dedicados a proteger estos sistemas informáticos, ayudando a construir una comunidad local y global más fuerte.

Urge iniciar un debate educativo en ciberseguridad para abordar esta escasez de competencias.

Debemos fomentar el talento con formación. El empresariado valora en alto grado las certificaciones como un método fiable para evaluar las habilidades de un individuo en una especialidad determinada.

ELOY ALARCÓN RUÍZ
Director del Área de Sistemas del PCUMH

España sufrió en 2023 la mayor ola de ciberataques de su historia y la brecha de talento de expertos en ciberseguridad cada vez es mayor.

En la actualidad, desde pequeñas empresas hasta corporaciones multinacionales, todas son susceptibles a sufrir ciberataques que podrían paralizar operaciones, comprometer datos sensibles y dañar reputaciones.

Los expertos en ciberseguridad no solo previenen ataques, sino que también desarrollan estrategias para enfrentar los desafíos futuros. El panorama laboral actual refleja esta necesidad urgente.

Las empresas compiten por talento especializado, ofreciendo salarios competitivos y oportunidades de crecimiento. Sin embargo, la brecha de habilidades persiste, dejando vacantes sin cubrir y exponiendo a las empresas a mayores riesgos.

Para abordar esta brecha de profesionales en ciberseguridad, diseñamos con Hack by Security, nuestro Máster en Cibersecurity para ofrecer una formación 100% práctica en la identificación y mitigación de riesgos cibernéticos.

FABIOLA PÉREZ RAMOS
CEO y Cofundadora de MIOTI Tech & Business School

ESPAITEC
www.espaitec.uji.es

FUNDAE
www.fundae.es

MASTERD
www.masterd.es

UNIVERSIDAD CAMILO JOSÉ CELA (UCJC)
www.ucjc.edu

F.G. UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA
https://fg.ull.es

MÁS INFORMACIÓN

giros griego

Glovo Restaurante Top 96%

Los embajadores más genuinos de la comida griega en España

1º Zaragoza*

4º España*

*Giros Zaragoza.
Restaurante con más pedidos a domicilio en 2021

Cómo abrir tu franquicia

FRANQUICIAS Emprendedores 100% SEGURAS

UNA DELICIOSA OPORTUNIDAD DE INVERSIÓN

En 2023 el mercado de restaurantes **creció al 8%, facturando 27,8M€**
Observatorio sectorial DBK

1 **Muy poca competencia**
La gastronomía griega tiene poca competencia y mucho potencial en España

2 **Sin conocimientos previos**
Desde la central formamos a nuestros socios, ofreciendo soporte integral durante todo el contrato

3 **Calidad extrema**
Elaborado en Grecia, siguiendo la receta tradicional y con la mejor materia prima

4 **Experiencia de gestión**
Más de 20 años trabajando en 2 locales propios en Zaragoza

5 **Corazón griego**
Viajamos mucho a nuestro país natal buscando nuevas ideas, productos y recetas

6 **Operativa estandarizada**
Centrada en asegurar la gestión sencilla, eficaz y rentable para el franquiciado

SUPLEMENTO COORDINADO
POR CLAUDIO M. NÓVOA

ENTREVISTA / CARLOS SERRA /
CEO y fundador de Scotta 1985

"En nuestra marca creemos en la calidad por encima de todo"

En 2006, un grupo de jóvenes montó en Sevilla una firma de moda masculina, sin tener ni idea de la actividad, recuerda **Carlos Serra.** "De los tres socios principales, uno trabajaba en marketing, otro tenía negocios de restauración y yo estaba en una consultoría inmobiliaria. Buscamos a un intermediario que nos dijera cómo fabricar, pedimos a amigos y conocidos que nos pusieran en contacto con tiendas multimarca a las que mostrar el producto y los propios clientes nos enseñaban cómo hacer las cosas".

Con una primera colección de camisas, polos, camisetas y sudaderas, metieron la ropa en el maletero del coche y salieron a vender. "Hemos ido aprendiendo a base de pegarnos muchos tortazos", reconoce Serra. Pero lo que ha permanecido inalterable es la esencia de la marca, una de las claves que les ha permitido hacerse un nombre propio en el mercado. "Hemos sido fieles a nuestros valores, a nuestra personalidad, que es ofrecer mucha calidad y cuidar los detalles. Ya desde el inicio, y siendo conscientes de que las primeras ventas serían a nuestro entorno próximo, la reflexión fue la siguiente: queremos hacer la mejor ropa posible dentro de nuestro segmento, a un precio barato para lo que vendemos, para que no venga ningún amigo y me ponga la cara 'colorada' diciéndome que vaya porquería, que ya se le ha roto esa prenda que nos compró. A partir de aquí, la filosofía es –y sigue siendo– de una máxima calidad y márgenes muy ajustados".

Esta apuesta les ha impulsado hasta los 11 millones de euros en 2023 –un crecimiento interanual del 40%– y una previsión de cerrar 2024 cerca de los 14 millones, con una red en España de 5 tiendas propias y 4 franquicias, a lo que suman 20 rincones en El Corte Inglés y mas de 80 tiendas en el canal multimarca, mientras que en el extranjero están presentes con 1 espacio multimarca en Andorra, otro en Puerto Rico y 3 córneres en México.

(Sigue en la pág. 98)

SUMARIO

ANÁLISIS SECTORIAL
Analizamos un mercado, hostelería-restauración, que descolla por el frenético ritmo de novedades y que asiste a aperturas continuas, incluso en sectores maduros.
Pág. 94

ACTUALIDAD
Descubre las aperturas más recientes en cadena y conceptos galardonados por su buen saber hacer.
Pág. 99

NOVEDADES
Pistas acerca de enseñas que inician su expansión y los resultados económicos de referentes del mercado.
Pág. 99

FICHAS
Una selección de marcas destacadas –con sus datos básicos– que buscan a franquiciados.
Pág. 100

EVENTO DESTACADO

Desayunos Emprendedores. En la 42ª edición de estos encuentros en formato de mesa redonda hemos reunido a varias marcas que están dando sus primeros pasos para que compartan los retos y dificultades en esta etapa.
Pág. 96

ANÁLISIS SECTORIAL / HOSTELERÍA–RESTAURACIÓN

Franquicias con las que viajar a través del paladar

Aun en un mercado ultracompetitivo y con tantas marcas, es posible sorprender –y fidelizar– al cliente, como observarás en este artículo, donde compartimos algunas de las principales oportunidades y tendencias que guían el rumbo de una actividad que atraviesa un momento muy dulce.

La piadina es un pan plano típico de la región italiana de Emilia-Romaña que puedes rellenar con diferentes ingredientes y sobre el que un grupo de emprendedores gallegos ha edificado Piada Romagnola, una firma con dos locales en Pontevedra y Vigo, que ahora impulsa su expansión en cadena. No nos movemos de la urbe viguesa para detenernos en Sen Japanese Bakery, una minúscula panadería japonesa donde la joven **Chiyuki Sugiyama** despacha a diario, desde hace un par de años, especialidades artesanas como los *dorayakis* –sí, sí, la merienda favorita de Doraemon–. Cogemos ahora el AVE y nos plantamos en Madrid para descubrir Nunuka, un bistró que nos acerca la desconocida cocina de Georgia en un entorno muy cuidado, y Olsen, una firma con locales minimalistas donde la estrella es el *sándwich* de miga argentino, que ahora busca dar el salto en el modelo de franquicia.

> "Crecen las cadenas con *ticket* medio 15-30 euros, muy demandado por el público español"

Con este fugaz recorrido ilustramos hasta qué punto es factible, aun con la sobresaliente competencia existente, detectar espacios cuasi vírgenes en un sector –el de restaurantes–, que creció al 8% en 2023, hasta los 27.800 millones de euros, "debido a la mayor propensión al gasto en restauración fuera del hogar y la positiva evolución de la entrada de turistas", según el informe de la consultoría DBK. "Y en este 2024 seguimos creciendo, tanto en facturación como en *ticket* medio y número de clientes", subraya **Xavier Altarriba**, consultor de T4 Franquicias. "También están apareciendo nuevos operadores y conceptos muy interesantes que 'sacuden' el segmento con propuestas distintas, obligando a los competidores a espabilarse".

De novedades hablábamos, precisamente, a finales de abril, cuando el grupo formado por FoodBox y Lateral presentaba Vezzo, una enseña "que actualiza el sector de cocina italiana, adaptándolo a las nuevas necesidades del consumidor, que busca comida de calidad a buen precio y en un entorno cuidado y atractivo", explica **Alberto Chamorro**, director general de FoodBox. "En este sentido, el mercado de la restauración organizada en España sigue contando con un elevado potencial de desarrollo".

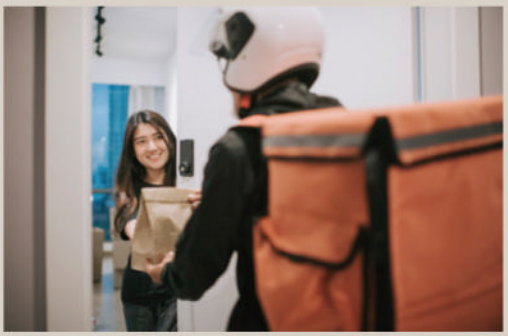
Un mercado, por otro lado, al que están guiando en 2024 dos tendencias clave, como la innovación tecnológica y el compromiso con la sostenibilidad, subraya **Jennifer López**, directora de comunicación del Grupo Restalia. "Lo primero está redefiniendo la experien-

LA IA, ¿INGREDIENTE PRINCIPAL DEL MENÚ?

La inteligencia artificial gana peso a gran velocidad en la operativa cotidiana de las franquicias. "Nosotros la aplicamos a la hora de contestar reseñas y en procesos internos de generación de datos, resolución de incidencias o novedades en platos", explica Sancho. "En nuestro caso, utilizamos sistemas de gestión de pedidos basados en inteligencia artificial para analizar patrones de compra y predecir la demanda de nuestros productos", señala Martín. "Estas herramientas nos permiten optimizar nuestros inventarios y asegurarnos de tener los ingredientes necesarios para preparar nuestros platos en todo momento, evitando de esta forma la escasez o el exceso de *stock*". En Restalia, "por el momento se han empleado en algunas de nuestras enseñas más longevas", comenta López. "Tenemos ejemplos como el de TGB–The Good Burger, con la prueba de nuevas recetas de hamburguesas hechas con ingredientes seleccionados por ChatGPT, o el reciente lanzamiento del recomendador virtual para hacer pedidos en los locales de 100 Montaditos".

RÁPIDO, CON CALIDAD Y DÓNDE ESTÉ EL CLIENTE

El mercado de comida rápida 'vuela', con una facturación de 5.330 millones de euros el pasado ejercicio, una subida interanual del 10,9%, con lo que recoge el testigo del crecimiento del 27%, en 2021, y del 22%, en 2022, según la consultoría DBK. El segmento más dinámico fue el de las hamburgueserías (+12,4%), seguido de las pizzerías (+7%) y las bocadillerías (+4,8%). En línea con lo anterior, "el *take away* y el *delivery*



se mantienen fuertes, con un 22% de cuota de mercado en 2023", destaca Altarriba. "Esto nos dice que es un nuevo modo de consumo que va a quedarse, aunque España continúa siendo el país occidental con mayor consumo en local, según los datos del estudio elaborado por Kantar".

cia gastronómica de los consumidores, mientras que lo segundo incluye el uso de *packaging* sostenible (cartón reciclado, materiales compostables, papeles *kraft*…), como parte de un esfuerzo por optimizar procesos y reducir el impacto medioambiental".

Coinciden los expertos en que el contexto económico favorable estimula la germinación de oportunidades. "España es hoy uno de los países con mayor flujo de turismo mundial", recuerda **Pablo Gutiérrez,** socio director de Operaciones de mundoFranquicia.

LAS COCINAS CON MÁS PROYECCIÓN

Si nos adentramos en esas oportunidades que ocuparán el primer plano, los temáticos dan un paso adelante. "Asistiremos a la consolidación de cadenas temáticas, fundamentalmente, asiáticas y mexicanas", destaca Gutiérrez. "Por otro lado, emergen marcas especializadas en *kebab* y similares en fase de crecimiento". Relacionado con el *kebab,* hace años surgieron varias enseñas –algunas de ellas llegaron a tejer redes notables–, pero finalmente no 'cuajaron' en el tiempo; ahora parece que ha llegado el momento en franquicia para este producto, con modelos más optimizados. También es la hora de gastronomías menos representadas en nuestro país, como la griega, con proyectos como el de Giros Griego, que busca popularizar el bocadillo griego o *gyros,* la comida rápida más popular en el país heleno.

Para Altarriba, la especialización está dando buenos frutos en dos vertientes. "En cuanto a la oferta de producto –por ejemplo, un restaurante venezolano–, y, por otro lado, en el formato que eliges, en el sentido de que puedes especializarte en *delivery* o tener algún local de la red sin mesas, buscando que el cliente sepa exactamente qué se va a encontrar".

> "Lo que ofreces al cliente debe reflejar de manera fiel tu visión y valores como negocio"

Otro hito en 2024 será la eclosión de los conceptos dedicados al *brunch,* con enseñas que avanzan en sus planes de expansión y con la llegada de estas propuestas a más plazas pequeñas y medianas. En paralelo, los locales que preparan café de especialidad multiplican su presencia y es previsible que surjan proyectos en franquicia en esta dirección. Y las hamburguesas *gourmet,* cual martillo pilón, ahondan en su penetración en el territorio, con más y más cadenas y aperturas.

Más apuntes, de la mano de Gutiérrez, "con el crecimiento de cadenas con un *ticket* medio de 15-30 euros, muy demandado por el público español, y que acercan una experiencia, a lo que se suma la entrada de conceptos y oferta adaptados al consumidor *flexiteriano"*.

CÓMO SER –Y SENTIRSE– ESPECIAL

En este entorno tan exigente, preguntamos a varias marcas cómo hacerse un nombre propio, que perviva y que, una vez el franquiciado lo coloque en el rótulo de su local, le otorgue un valor competitivo real.

"Es fundamental la honestidad en la propuesta, que se aleje del resto para atraer la atención y diferenciarse de las demás marcas, además de tener una relación calidad-precio adecuada a nivel de producto y servicios", resume **Santiago Salgueiro,** director general de La Pepita Burger Bar. "Uno de los factores decisivos es crear un modelo de negocio sencillo, pero inimitable", añade López. "Es vital que cada marca posea una esencia única y sea fácilmente identificable, lo que genera fidelidad entre los consumidores".

Reflexiona **Víctor Sancho,** director de Operaciones y Ventas del Grupo La Mafia se sienta a la mesa, que es un conjunto de muchas variables aplicadas en el momento preciso y de la manera correcta, pero que también es mucha prueba y error. "Para nosotros, ha sido capital tener como brújula la calidad de producto de manera innegociable, de forma que nuestro cliente siempre nos ha reconocido como una apuesta segura de valor. En esa balanza imaginaria entre valor y precio que todo usuario tiene en la cabeza, pensamos que siempre hemos satisfecho sus expectativas".

Para **Alejandra Martín**, CEO de Makitake, un elemento vital es que lo que ofrezcas a los clientes refleje de manera fiel tu visión y valores como negocio. "Desde la calidad de los productos que sirves hasta la experiencia que proporcionas, todo debe estar alineado con lo que quieres transmitir", concluye esta emprendedora.

DESAYUNOS EMPRENDEDORES

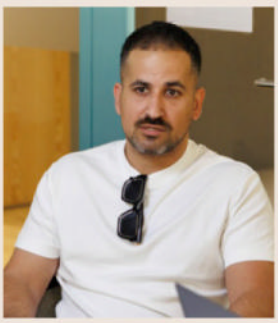
Franquicias jóvenes, modelos de negocio maduros

Un encuentro donde varias marcas que dan sus primeros pasos en franquicia comparten los desafíos, inquietudes y logros en estas fases primigenias de crecimiento.

-

Mariona León
CEO y fundadora de Inima Rehabilitación

"La cuestión es cómo puedo hacer que mi 'bebé' crezca y que lo cuiden como yo quiero y que lo sientan como propio".



Mikael Rask
CEO de Mikas Sweden

"Tejer una red propia hoy es complicado, por cuestiones de financiación y de empleados, entre otros factores".

En su 42º edición, hemos 'rejuvenecido' los Desayunos Emprendedores con la celebración de *Marcas que empiezan a franquiciar: retos y claves de éxito,* un encuentro donde varios franquiciadores noveles compartieron los desafíos –y dificultades– que afrontan en esos estadios primigenios. Alrededor de la mesa redonda se sentaron **Mariona León** (CEO y fundadora de Inima Rehabilitación), **José María Chillón** (responsable de Expansión de Homiii), **Fabio Marra** (CEO de Rock´n Jump), **Carlos Barbadillo** (responsable de Expansión de Giros Griego), **Javier Quintero** (director médico de Psikids) y **Mikael Rask** (CEO de Mikas Sweden), a quienes se sumaron, como moderadores, **Alejandro Vesga** (CEO y director de Emprendedores) y **Claudio M. Nóvoa** (responsable de Contenidos de Franquicias en Emprendedores).

Ya en la ronda de presentaciones, emergieron los diferentes motivos que les han llevado a lanzar un proyecto en franquicia, reflexiones que nos aportan las primeras píldoras informativas de valor. Especializada en rehabilitación a domicilio, sobre todo, con personas mayores y pacientes neurológicos, Inima Rehabilitación responde a una necesidad muy real. "Trabajé en residencias y, en pandemia, vimos cómo los mayores fueron los grandes olvidados", recuerda León. "Con 18 años empecé a estudiar Trabajo Social, dije 'voy a cambiar el mundo' y aquí estoy. Al final, éste es mi 'bebé' y, por mi experiencia, un asalariado no vive el negocio de la misma manera que un socio franquiciado, de ahí que decidiese dar el paso en franquicia".

En una línea similar trabaja Psikids, una red de centros de psicología y psiquiatría para niños y adolescentes con más de 50 años de trayectoria. "Contamos con dos centros en Madrid [Pozuelo de Alarcón y El Viso] y nos fuimos dando cuenta de una necesidad no cubierta. Excepto de La Rioja, nuestros pacientes proceden de todas las provincias de España y lo cierto es que no tiene sentido que gente, desde Galicia, Baleares o Canarias, tenga que desplazarse a Madrid para obtener una evaluación, diagnóstico y un tratamiento relacionados con la salud mental. A partir de aquí, reflexionamos que teníamos que llegar a esos sitios".

En el caso de Mikas Sweden, la marca se ha hecho un hueco en Canarias, con sus dos tiendas propias, en el segmento de

UNA MARCA QUE DEBE PERDURAR EN EL TIEMPO

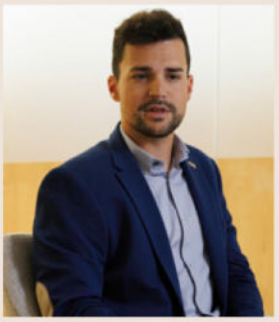
Más allá de generar notoriedad o de captar a los primeros franquiciados, para Chillón lo más complejo es mantenerse y que no se 'caigan' los asociados que incorporas. "Hay que poner el foco en la operación del negocio, que haya asistencia constante... y que el asociado lo perciba. Si esto se consigue, si ahí tienes éxito, la franquicia podrá crecer".

Javier Quintero
Director médico de Psikids

"La base es que el negocio sea sostenible y eficiente en el plano económico, pero con el impacto social en primer plano".

Fabio Marra
CEO de Rock'n Jump

"Al final, se trata de ofrecer al franquiciado algo diferente, pero manteniendo el alma y la esencia de mi marca".



Carlos Barbadillo
Responsable de Expansión de Giros Griego

"Evolucionamos el negocio original, porque en el sector de hostelería hay que estandarizar mucho los procesos."

José María Chillón
Responsable de Expansión de Homiii

"Muchas veces te encuentras negocios muy chulos, que hacen mucho dinero, pero que no son franquiciables".

las gafas de sol de calidad a un precio razonable, "una actividad bastante fácil de replicar", explicó su fundador. "Y he optado por la franquicia, ya que tejer una red propia hoy es complicado, por cuestiones de financiación y de empleados, entre otros factores".

MANTENER LA ESENCIA

En lo que todos coincidieron es en lo minucioso que hay que ser al definir el modelo de franquicia y ajustarlo a la idiosincrasia de esta fórmula comercial. "En nuestro caso, realizamos esa evolución del negocio original –la elaboración antes era más artesanal y compleja–, porque en el sector de hostelería hay que estandarizar mucho los procesos", señala Barbadillo. "Cuando quieres conservar los estándares de calidad y que un cliente tenga exactamente el mismo producto en un local que en otro, hay que reducir el concepto a lo más sencillo posible. Y ésta ha sido una labor de años".

A la sencillez, Chillón suma –como factores de éxito– que el concepto sea escalable, que haga ganar dinero al asociado y que lo tengas bien aprendido. "De lo contrario, no podrás transmitirle el conocimiento a esa persona que no posee idea alguna sobre el negocio. Y es aquí donde más debemos trabajar, en que nuestro producto o el paquete que vamos a trasladar al franquiciado esté lo suficientemente probado. Yo me he dedicado toda mi vida a desarrollar franquicias y me he encontrado con mucha gente que quería franquiciar y no podía… y no debía".

En Psikids, lo que plantearon, a partir de la clínica de Pozuelo abierta hace 11 años, fue ver cómo diseñaban ese producto mínimo viable y lo llevaban a la franquicia, recuerda Quintero. "En lugar de los 500 metros cuadrados de El Viso, planteamos los 100 metros de Pozuelo, en vez de un equipo de casi 40 personas, uno de 8 personas apoyadas por la gente de soporte; evidentemente, el segundo modelo sí es replicable", detalla.

Diferentes son las inquietudes en Rock & Jump, focalizada en el desarrollo de parques familiares de ocio y entretenimiento, que requieren unas condiciones específicas. "Necesito muchos metros cuadrados, lo que genera un elevado alquiler, y tampoco es sencillo encontrar locales con cierta altura", explica Marra. "Conscientes de ello, y una vez tenemos la estructura montada, lo que tratamos ahora es de diversificar el modelo que compartimos, con dimensiones diferentes".

LOS PRIMEROS ASOCIADOS

Otro reto es afrontar con solvencia la captación de esos franquiciados con los que estrenar el proyecto, una etapa donde la flexibilidad puede ser un valor. "Aunque en un principio pensamos que nuestro socio ideal era un profesional del sector, ahora se está acercando además un perfil inversor que, por razones directas o indirectas, tiene vínculos con este universo y pensamos que puede tratar el modelo con el cariño suficiente", señala Quintero. "La base es que el negocio sea sostenible y eficiente en el plano económico, pero siempre con el impacto social en primer plano", subraya.

Una reflexión similar hizo León. "Al inicio pensamos que el candidato perfecto sólo sería un profesional del segmento, pero también han venido inversores. En cualquier caso, lo que tengo claro es que iré de la mano con gente que lo 'viva' y quiera generar un impacto allí donde trabaje", asegura.

Heterogénea por naturaleza, la franquicia acoge modelos y modelos, algo a tener en cuenta, según Barbadillo. "Los hay compatibles al 100% con un perfil inversor puro, por tener una inversión inicial elevada o porque el sistema está muy estandarizado. En otros, sin embargo, quizás en esas primeras fases de crecimiento hay que focalizarse más en el autoempleo o en un inversor gestor, más centrado en el desarrollo del negocio".

ENTREVISTA CARLOS SERRA / CEO y fundador de Scotta 1985

"Lo que hoy quiere el cliente es que le entretengas"

La firma de moda masculina se encuentra en un momento clave de su trayectoria, con diversos cambios para impulsar un crecimiento sustentado en la calidad y con el foco en el cliente.

-

(Viene de la pág. 93)

Scotta 1985 nació siendo Backslide. "Antes de montar nuestra primera tienda física [en 2014 en la madrileña calle de Jorge Juan], nos dimos cuenta que el nombre era un drama. Llamaba a un cliente multimarca con el que llevábamos trabajando años, le decía que era Carlos, de Backslide, y me contestaba, ¿de dónde? Decidimos entonces cambiar el nombre a algo más comercial y elegimos la actual denominación".

El episodio ilustra el continuo proceso de aprendizaje dentro de una marca que se encuentra en un momento clave de su trayectoria. "Estamos acometiendo un cambio más importante en la empresa, profesionalizándola mucho más y contratando a gente con experiencia en el mercado, que nos haga crecer de una forma más ordenada". Como parte de esta evolución, el pasado febrero fichaban a **Laura Palomo** como nueva directora general y en abril incorporaban a **Joserra Murua** como director de *Visual Merchandasing*, un departamento de nueva creación. En paralelo, están impulsando una renovación y actualización de la identidad de marca, además de introducir todo tipo de cambios tecnológicos para digitalizar la empresa. "Hasta ahora, estábamos menos digitalizados de lo que deberíamos, sobre todo, en cuestiones de *stock*, algo que me preocupa mucho para dar al cliente una disponibilidad del producto adecuada". Iniciativas todas encuadradas en una estrategia que tiene como foco principal al cliente", destaca Serra.

EMPRENDEDORES: ¿Qué pide hoy ese cliente?

CARLOS SERRA: Ha cambiado mucho en los últimos años. Lo que hoy quiere es que le entretengas. Las nuevas generaciones necesitan mucha rapidez y gran volumen de información, algo que para el sector textil es un hándicap, ya que, en el desarrollo de las colecciones, se tarda mucho más tiempo que en otros sectores. Al final, o te conviertes en una *media company* o estás muerto. Para que un cliente conecte con una marca, tienes que estar dándole contenido de forma constante.

> El 46% de la facturación procede de El Corte Inglés, el 44% del *retail* y el 10% del *online*

EMP.: ¿Y cómo logran entretener al cliente y que esa conexión se mantenga en el tiempo?

C.S.: No sé si lo conseguimos al 100%, pero sí que lo intentamos constantemente, modificando nuestra forma de trabajar. Si antes hacíamos dos-tres campañas al año de fotografía o vídeo, ahora estamos empezando a realizar ocho, cambiando los lugares y localizaciones.

Buscamos además generar más conversaciones con los clientes y, para ello, partimos de la base de conseguir mucho más datos de ellos, para averiguar qué nos piden. Y luego, mucha prueba-error, en el sentido de probar cosas y, si ves que funcionan, las implementas; si no funcionan, cambias rápido y pruebas algo nuevo, no como antiguamente, donde tenías tu línea de actuación para ese año y de ahí no te movías.

EMP.: ¿Y cuáles son las líneas maestras del cambio de imagen de la marca?

C.S.: Se trata de 'elevar' un poco la marca, de unificar la forma de hablar en los canales donde estamos, además de darle un poco más de presencia por encima del logo.

EMP.: ¿Qué encuentra el usuario al entrar en una tienda en cuanto a producto?

C.S.: Coherencia. Sabes qué te vas a encontrar de un año para otro, con las novedades lógicas, pero no cambiamos de tipo de ropa. Te encuentras calidad, fiabilidad y colores que no encontrarás casi en ningún sitio.

EMP.: ¿Y respecto al plan de expansión?

C.S.: Continuamos apostando por la franquicia, sobre todo, a nivel nacional, y estamos dando mucha relevancia a la internacionalización. En en el canal *online* crecemos muchísimo cada año, seguiremos abriendo rincones en El Corte Inglés, completado todo con la distribución multimarca.

Estas franquicias progresan adecuadamente

Nos acercamos al final del curso académico y observamos cómo numerosas franquicias aprueban el capítulo de aperturas con solvencia. Empezamos por Eroski, que ha abierto dos supermercados bajo la enseña **EroskiCity** en Alburquerque (Badajoz) y en la localidad gaditana de El Puerto de Santa María, que han generado 11 empleos. Junto a la alimentación, la hostelería da muestras de su salud robusta, de la mano de cadenas como **La Boutique Trattoria Viajera**, que ha inaugurado un local en el aeropuerto de Mahón (Menorca), el primero con la renovada imagen y propuesta gastronómica de esta marca integrada en el Grupo La Mafia se sienta a la mesa. No abandonamos el sector, ya que **Hamburguesa Nostra**, restaurante "especializado en carne de hamburguesas de primera calidad desde 1958", ha puesto en marcha un restaurante en Torrejón de Ardoz (Madrid). La salud, en todas sus vertientes, exhibe su buen momento, personificado en modelos como el de **Bodycam**, que ha desembarcado en Tarragona con su tercer centro de entrenamiento personal.

Innovación en red. Un referente mundial como **Remax** cuenta con una nueva oficina inmobiliaria en Valencia, bajo el nombre de Remax Rego y capitaneada por el *bróker* **Ian Gabriel Dorrego**. También en esta ciudad ha aterrizado con una franquicia **Telelavo**, focalizada en servicios de lavandería ecológica y artesanal a domicilio. Cerramos este capítulo, con un acento innovador, al hablar de **Plazy**, startup de lavado sostenible a domicilio para vehículos, barcos y hogares, que acaba de llegar a Madrid, "lo que marca el inicio del plan de expansión nacional".

La hostelería-restauración mantiene su buen tono, incluso en segmentos de actividad maduros como las hamburguesas *gourmet* o la gastronomía italiana.

Eroski logra un resultado positivo de 109 millones

Esta cifra, correspondiente a las cuentas del ejercicio 2023 –a 31 de enero de 2024–, representa un 1,89% sobre las ventas brutas. Durante este periodo, además, el beneficio operativo del grupo se elevó hasta los 259 millones de euros, un aumento del 26,9% respecto al 2022, mientras que se alcanzaron unas ventas brutas de 5.729 millones de euros, un 6,3% superiores a las del ejercicio previo.

Pizzerías Carlos facturó 52,2 millones en 2023

Con estas cifras, la cadena de pizzerías experimentó un crecimiento interanual del 6,5%, unos resultados con los que su fundador y socio director, **Francesc Ros**, se ha mostrado muy satisfecho en "un contexto altamente competitivo y con políticas de precios muy agresivas que están lastrando el beneficio del sector". La enseña tiene hoy 93 locales activos y presencia en nueve comunidades.

Nuevo director de Franquicias en Rodilla

La cadena artesana de restauración especializada en *sándwiches* ha incorporado a **Jesús Martínez Anoz** para liderar la estrategia de expansión de una compañía que despliega hoy una red de aproximadamente 154 unidades. A lo largo de su trayectoria, fue responsable de Franquicias en Grupo Restalia, experiencia que se suma a su trabajo previo en el crecimiento internacional de marcas como Llaollao.

Los ganadores de los Premios Nacionales de la Franquicia 2023

Organizada por la Asociación Española de la Franquicia (AEF), la tercera edición de estos premios se celebró en un evento en el Hotel InterContinental Madrid que reunió a un centenar de personas, donde se conocieron los galardonados. **Franquiciado del año:** sector *Retail* (María Díaz y David Requejo, La Botica de los Perfumes), sector Alimentación (Irkus Sainz de Murieta, de Eroski), sector Servicios (José Antonio Ruiz, de Century21). **Franquiciador del año:** sector *Retail* (Alain Afflelou), sector Restauración (Vips), sector Servicios (Interdomicilio), sector Alimentación (La Despensa Express). **Franquicia emergente:** Ditaly. **Mejor trayectoria profesional en el último año:** Mercedes Porro, directora de Estrategia en Kiabi España. **Premio a la innovación y la resiliencia:** Anytime Fitness Iberia. **Franquicia internacional del año:** Aquí tu Reforma. **Premio especial:** Midas. **Franquicia extranjera en España:** Century21. **Empresa, institución u organización que haya aportado innovación al mundo de la franquicia:** Alfa F.

Ahora, los ganadores nacionales optarán al Premio Europeo de la Franquicia.

Las mejores franquicias, a un clic

INIMA REHABILITACIÓN

Actividad: Atención domiciliaria
Datos de contacto: 91 309 65 15 (ext. 201), expansion@bya.es
Locales propios: 1
Franquicias: 2
Inversión total: Desde 18.000€, según la población

UN PROYECTO NECESARIO Y QUE TRANSFORMA LA VIDA DE LA GENTE

Especializada en la atención domiciliaria con terapias de neurorehabilitación a pacientes crónicos con diferentes tipos de deterioro, la firma tiene acuerdos con entidades y organismos como la Fundación Adecco, que permiten derivar pacientes a los franquiciados. "Las tarifas, con el mejor precio, están adaptadas, personalizadas y con la posibilidad de acogerse a la prestación económica de la Ley de Dependencia". La franquicia se puede gestionar con un asociado, que puede ser o no del sector, pero que deberá conocer los aspectos relacionados con la gestión del personal, captación de clientes y su seguimiento.

MBA KIDS

Actividad: Primera escuela de negocios para niños y niñas de España
Datos de contacto: 680 41 01 92, info@thembakids.com
Locales propios: 3
Franquicias: 8
Inversión total: 10.000 euros

UNA FRANQUICIA EDUCATIVA PIONERA Y TRANSFORMADORA

"A través de talleres y programas extraescolares, llevamos la cultura empresarial, la educación financiera y la inteligencia emocional a niños y niñas de entre 6 y 11 años". Ésta es la esencia de un proyecto "sin competencia y con elevado interés para los centros educativos y el público objetivo". Buscan perfiles altos, "preferiblemente, empresarios o empresarias de otros sectores/actividades, comprometidos con el emprendimiento y la educación, además de valorar que posean una importante red de contactos en la zona". Su prioridad principal es que "las aperturas de franquicias, ahora activas, sean un éxito y se consoliden".

NACEX

Actividad: Mensajería urgente
Datos de contacto: interesados@nacex.com, 900 100 000
Franquicias: + 280
Inversión total: No facilitada

SOSTENIBILIDAD Y TECNOLOGÍA GUÍAN LA HOJA DE RUTA DE LA MARCA

"Estamos especializados en mensajería urgente entre empresas (*B2B*) y particulares (*B2C*)". Ésta es la actividad de "la compañía líder en mensajería exprés en España, Andorra, Portugal y Países Bajos". Integrada en Logista, despliega "una extensa gama de servicios nacionales e internacionales de valor añadido que se amolda a las necesidades de entrega más exigentes". Han consolidado una red de franquicias en exclusiva, "que garantizan cobertura 100%, con herramientas tecnológicas que permiten la trazabilidad de los envíos en tiempo real, además de sistemas de comunicación con los clientes a la vanguardia".

ANYTIME FITNESS

Actividad: Gimnasios 24 horas
Datos de contacto: alexis@anytimefitness.es 696 72 77 96
Locales propios: 4
Franquicias: 39
Inversión total: 1.100 euros/m^2

LÍDER MUNDIAL CON LA PERSONALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA COMO ALIADOS

5.400 clubes, con presencia en 33 países. Las cifras muestran la dimensión y solidez de la cadena de gimnasios de conveniencia más grande del mundo, que ha actuado con determinación para reforzar su liderazgo en nuestro país. A partir de aquí, han potenciado su fórmula de *coaching model* –trato cercano y muy personal–, gracias a herramientas como su potente *app*, con más de 1.100 planes de entrenamiento. Otro punto diferencial es el tamaño de los clubes, diseñados para ofrecer un trato próximo, con horarios 100% flexibles y un personal cualificado que ayude a los socios en todo lo que puedan necesitar.

BARRA DE PINTXOS

Actividad:
Hostelería y restauración
Datos de contacto:
franquicias@barrade-pintxos.com,
647 511 368
Locales en total: 16
Inversión total:
A partir de 200.000 euros

MODELO DE NEGOCIO CONSOLIDADO Y RENTABLE CON 14 AÑOS DE VIDA

"Cervecería-restaurante de pinchos y tapas de comida española con guiños del mundo, operativa desde 2010, con la filosofía de sofisticar la cultura del tapeo mediante recetas caseras con toque de autor de gran calidad y precios competitivos". A esta propuesta la acompañan unos "locales de diseño, muy cuidados y ambientados, para que la experiencia sea excepcional", subrayan desde la central. Pensado para un inversor-gestor, este asociado recibe apoyo desde el inicio del proceso -búsqueda y validación del local-, hasta un seguimiento y supervisión continua, pasando por un soporte en marketing.

AZULMARINO VIAJES

Actividad:
Agencias de viaje
Datos de contacto:
666 17 47 99
franquicias@azulmarino.com
Locales propios: 150
Franquicias: 31
Inversión:
10.000 euros

REDEFINEN LA EXPERIENCIA DE LA VENTA FÍSICA EN ESTE SECTOR

A partir de esta premisa, ofrecen al usuario "una experiencia VIP desde el primer paso, capacitando a los equipos para hacer que cada compra sea especial". Orientado tanto a inversores o emprendedores como a agentes o agencias de viajes en activo, el negocio se estima facture 600.000 euros. La central, que tiene acuerdos con entidades para facilitar el acceso a productos para la operativa diaria de las tiendas, establece que el asociado se encargue del alquiler y gastos del local, adaptación a la imagen de marca y de su personal. "Los departamentos centrales le ayudarán en las diferentes fases de la relación contractual".

GIROS GRIEGO

Actividad:
Restauración temática (griega)
Datos de contacto:
girosgriego@bya.es,
91 309 65 15
Locales propios: 2
Franquicias: 0
Inversión total:
Desde 100.000 euros

SU HORIZONTE ES DIFUNDIR LA AUTÉNTICA COCINA GRIEGA

"Producto propio importado de Grecia con logística directa al franquiciado". Éste es uno de los vectores competitivos de un "modelo muy probado durante más de 20 años, que se caracteriza por una operativa muy sencilla y por la necesidad de poco personal", como explican desde una compañía, donde el bocadillo griego o *gyros* es el plato estrella. "Respaldamos al franquiciado con una completa formación inicial y apoyo, además de asumir la gestión de marketing y redes sociales". Uno de sus puntos fuertes es el *delivery*. "En el año 2021 fuimos el restaurante nº1 en pedidos a domicilio de Zaragoza y el 4º de España".

EROSKI FRANQUICIAS

Actividad:
Supermercados de alimentación
Datos de contacto:
franquicias@eroski.es
Supermercados:
1.353
(725 propios y 628 franquiciados)
Inversión total:
800€/m2

DESARROLLAN MODELOS COMPETITIVOS, RENTABLES Y SÓLIDOS

La cooperativa despliega los formatos Eroski City y Eroski Rapid, que, "gracias a su versatilidad, llegan a infinidad de ubicaciones y cubren las necesidades de una amplísima clientela". El primero es un modelo de cercanía para zonas urbanas, "con un extenso abanico de productos frescos y de calidad a precios muy competitivos", mientras que con el segundo dan "un paso más hacia la ultraproximidad, con un formato muy flexible orientado a estaciones de servicio, universidades, áreas turísticas... En ambos casos, el asociado gestiona su negocio con la tecnología propia, asistencia en los pedidos y facturación digitalizada.

GOURMET

Homenaje a la madre Tierra

Madunia nace para rendir tributo a lo mejor del producto local de Ibiza, ensalzado en su parrilla al carbón, y disfrutar de los mejores atardeceres sobre la Bahía de Sant Antoni.

Iván Arauz Beusink, *chef* ejecutivo del nuevo restaurante Madunia.

En las colinas de Cap Negret (Sant Antoni de Portmany), el 8 de junio abre sus puertas este nuevo rincón diseñado para fusionarse con el paisaje natural de la isla ibicenca. **Madunia** rinde homenaje a la 'Mama Dunia' o 'Madre Tierra', y lo hace a través de una cocina que apuesta por el producto local de micro-temporada con elaboradas recetas cocinadas en una parrilla Josper (al carbón).

El restaurante está orientado a ensalzar lo mejor de la biodiversidad de Ibiza. "Trabajaremos con pescadores locales y cooperativas agrícolas para ofrecer a nuestros clientes los productos más frescos de la isla", explica **Iván Arauz Beusink**, *chef* que combina sus raíces latinoamericanas con las técnicas culinarias de la alta cocina. Los cócteles y vinos selectos serán el colofón perfecto a esta experiencia, aderezada con espectaculares vistas a la Bahía de Sant Antoni. ***www.madunia.es***

UNA JOYA HISTÓRICA

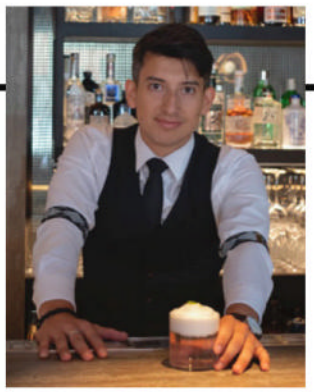
Casa Leopoldo, que fue lugar de encuentro de ilustres escritores en Barcelona, renace respetando su esencia estética –mesas de hierro forjado y mármol, azulejos portugueses y un toque torero–.

Mantiene platos tradicionales, como el rabo de toro o la paella parellada, e introduce nuevas creaciones. También, dedican un día a la semana para tertulias literarias.

Este histórico lugar es uno de los antiguos negocios que han resucitado el matrimonio formado por **Sofia Matarazzo** y **Bruno Balbás**, fundadores del grupo de restauración Banco de Boquerones. ***Sant Rafael, 24. Barcelona***

14 DELICIOSAS FORMAS DE DEGUSTAR EL ATÚN ROJO

El restaurante Ponzano celebra su anual homenaje al pescado azul más deseado y que ahora está en plena temporada: el atún rojo. Hasta el 30 de junio ofrece una variedad de 14 platos, en crudo o con muy poca elaboración, con exquisitas recetas de las diferentes partes del pez: migas de atún, carrilleras estofadas, encebollado, estofado… Precio, entre 12 y 25€ (chuletón, a 90 €/kg). *Calle Ponzano, 12. Madrid.* ***www.restauranteponzano.com***



/ ENTRE ORIENTE Y OCCIDENTE /

Kabuki Bar, el espacio dedicado a la mixología del restaurante Kabuki Madrid, se ha convertido en un favorito de la *jet* madrileña. **Julián Gómez** firma una carta de cócteles en la que traslada la mítica cocina Kabuki a una versión líquida, apostando por productos nipones como el *sake*, el *umeshu*, los *whiskys* japoneses, el té *matcha* o el jengibre. Clásicos reinterpretados que puedes degustar con *nigiris*, *makis* o tapas japonesas. ***Lagasca, 38. Madrid***

/ NO HAY NADA MÁS DE MADRID QUE NO SER DE MADRID /

Estrella Galicia rinde homenaje a la hospitalidad madrileña. Lo hace con una edición especial dedicada a Madrid y que celebra el espíritu abierto y la hospitalidad de los madrileños por acoger a personas de todo el mundo. El lema elegido lo dice todo: "No hay nada más de Madrid que no ser de Madrid".

La ilustradora **Loreto Manzanera** ha sido la encargada del diseño, con un estilo que roza el *pop art* y que refleja iconos de esta ciudad, como los churros con chocolate, los gatos, su cielo, las terrazas siempre llenas o los bocadillos de calamares.
www.estrellagalicia.es

/ DE LAS UVAS DE DOS PEQUEÑOS VIÑEDOS /

Bodegas Riojanas estrena la nueva Colección Larrendant en homenaje al enólogo de origen borgoñés **Gabriel Larrendant**, quien estuvo al frente de la elaboración de los vinos de Bodegas Riojanas en los años 30 y descubrió el carácter especial de los viñedos del paraje El Monte, próximo a la bodega de Cenicero (Rioja Alta).

La elaboración de las apenas 2.600 botellas de esta primera añada 2020 de *Monte Real Colección Larrendant Tempranillo Blanco Reserva* es clásica, con fermentación alcohólica en barricas de roble francés con fondo de acacia y tostado ligero. **Precio: 53€**
www.bodegasriojanas.com

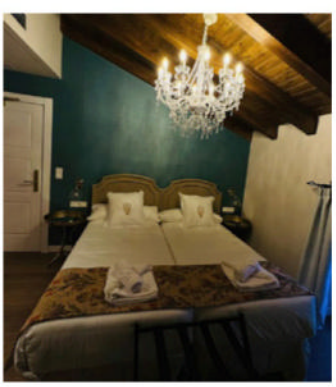
OCIO

HOMENAJE A LA ERA DORADA DE LA MODA

Con una estética retro de mediados del siglo XX, la isla de Ibiza inaugura el 20 de junio el primer hotel del mundo dedicado exclusivamente a la moda. **Los Felices** es el nombre de este nuevo proyecto de Concept Hotel Group y que rinde homenaje a diseñadores emergentes y consolidados de todo el mundo. ***www.theconcepthotels.com/es/hoteles/ibiza/los-felices***

/ SUEÑOS CON HISTORIA /

El Hotel **Casa Palacio Reina de Tardajos,** una casona palaciega en pleno corazón de Vinuesa (Soria), esconde una leyenda de amor eterno que podrás ir descubriendo a través de sus rincones históricos. Cuenta con diez estancias que guardan la estética y gran parte del mobiliario original restaurado, además de ofrecer vistas al pinar más grande de Europa e instalaciones sostenibles y eficientes. ***www.reinadetardajos.com***



/ EN COMPAÑÍA DE ATUNES /

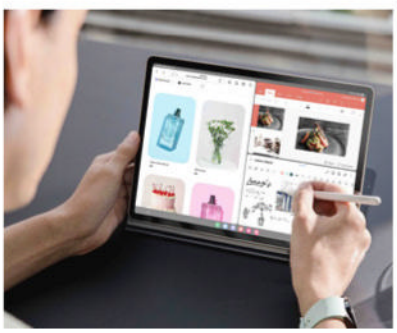
Conoce la historia, la pesca y el valor gastronómico del atún rojo con **Tuna Tour,** la experiencia ofrecida por Bafegó que brinda la oportunidad de nadar en alta mar entre cientos de estos peces. La aventura, en catamarán, sale desde L'Ametlla de Mar (Tarragona). **Desde 29€.** *www.tuna-tour.com*

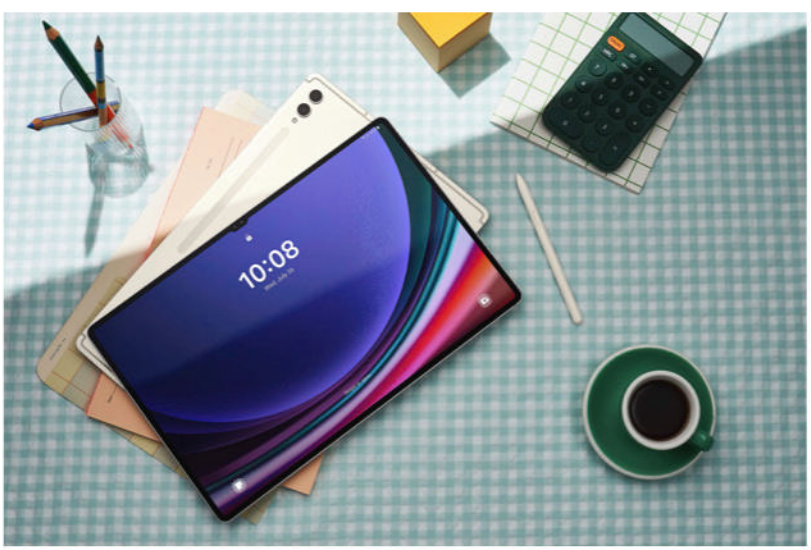
/ SORPRESAS EN EL PALACETE /

El **Museo Lázaro Galdiano** de Madrid abre temporada primavera-verano con horario ampliado, nuevas guías multimedia, visitas adaptadas a personas con discapacidad y un programa repleto de actividades, como 'Vino con arte' (14 de junio). También, destacadas exposiciones, como 'Warhol & Vijande', una muestra que rememora la visita del artista norteamericano a Madrid en enero de 1983 y que podrás visitar hasta el 21 de julio. ***www.museolazarogaldiano.es***

VISUALIZACIÓN INMERSIVA Y LIBERTAD CREATIVA

La nueva línea *premium* de **Samsung, Galaxy Tab S9**, garantiza experiencias de visualización y entretenimiento épicas. Los tres modelos de tableta (Galaxy Tab S9, Galaxy Tab S9+ y Galaxy Tab S9 Ultra) cuentan con pantallas Dynamic AMOLED 2x y la potencia de Qualcomm Snapdragon 8 Gen 2, además de incorporar un S Pen. Están diseñadas para lograr el mayor rendimiento posible, gracias a una gran eficiencia térmica sin precedentes, que evita que se caliente incluso con un uso intenso. **Precio: entre 845,77€ y 1.111,37€. *www.samsung.com***



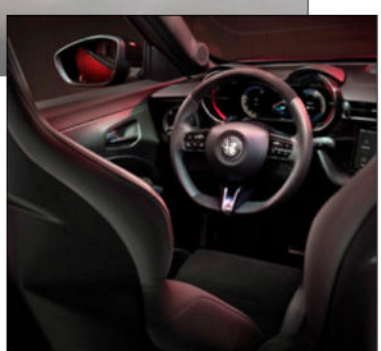


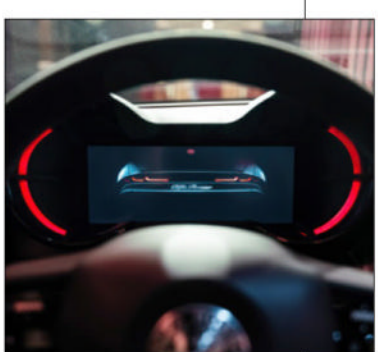
/ ENTRE LOS FINOS MÁS ASEQUIBLES /

HONOR X8b combina delgadez, comodidad y estilo en su diseño. El reciente modelo de la Serie X destaca por su sistema de triple cámara formado por una cámara principal de 108MP, una cámara gran angular de 5MP, y una cámara macro de 2MP, que permite capturar imágenes con gran detalle. Gracias a su perfil ultrafino, de tan solo 6,78 mm, este dispositivo se convierte en uno de los *smartphones* asequibles más finos del mercado. Disponible en color negro o verde 'retro'. **Precio: desde 249€. *www.honor.com***

UN *LOOK* MÁS JUVENIL

Huawei Watch FIT 3 debuta con diseño y tecnología renovada. Con forma cuadrada, artesanía en los materiales y diseño interactivo, este reloj inteligente vuelve actualizado como parte del concepto *Fashion Squared* de Huawei. Incluye actualizaciones muy completas, tanto deportivas como de salud, nuevas funciones de monitorización, cinco modos nuevos de deporte, incluido el pádel, y sugerencias de deportes inteligentes. **Precio: 159€ en *https://consumer.huawei.com***





El interior incorpora elementos de estética *racing* exclusivos, como el volante revestido en cuero o su iluminación interior.

/ **ALFA ROMEO JUNIOR** /

Deportivo con dimensiones compactas

Disruptivo en su segmento por sus prestaciones dinámicas y sus mecánicas híbridas MHEV y eléctricas, el Alfa Romeo Junior llega a España para sentar nuevos referentes en la categoría de los compactos, con todo el ADN deportivo que caracteriza a la marca.

Esta es una de las grandes sorpresas en el mercado *premium* español. El nuevo compacto electrificado de Alfa Romeo abre ya su cartera de pedidos en la red de concesionarios de la marca en España con dos alternativas "cero emisiones" equipadas con la motorización de 156 CV que proporciona hasta 410 Km de autonomía: el **Alfa Romeo Junior Elettrica** y **Elettrica Speciale**, este último perteneciente a una serie limitada de lanzamiento con el máximo nivel de tecnología y equipamiento.

En las próximas semanas se lanzarán las versiones Ibrida e Ibrida Speciale con tecnología MHEV y 136 CV de potencia. Son el anticipo de una gama a la que sumarán, de aquí a finales de 2024, una motorización eléctrica *Veloce* de 240 CV, y una alternativa híbrida con tracción total Q4. ***Desde 29.000€.***

Emprendedores

LA REVISTA NÚMERO 1 DE ECONOMÍA

SUSCRÍBETE

ESCOGE EL PLAN QUE MÁS SE AJUSTE A TUS NECESIDADES

Suscripción
ANUAL*: 40€

Emprendedores

Emprendedores
Sorprende regalando una suscripción a nuestra revista.
¡¡SEGURO QUE ACIERTAS!!

Regala

INFORMACIÓN Y VENTA: emprendedores.es

*Las suscripciones se renuevan automáticamente concluido el plazo. Puedes cancelarlas en cualquier momento y recuperar la cantidad no consumida.

Disponible también la versión digital de la revista en nuestro
KIOSCO DIGITAL

Emprendedores

NUEVO **LEXUS LBX** POR 250 €*/MES

48 cuotas. Entrada: 6.469,20 €. Última Cuota: 21.461,65 €.
TIN: 7,95 %. *TAE: 9,24 %.

Lexus LBX ELEGANT MY24: Emisiones CO_2 (g/km): 103. Consumo medio (l/100 km): 4,5.

***Lexus LBX ELEGANT MY24. Precio por financiar: 31.500 € con Lexus Privilege. PVP al contado: 34.300 €. Entrada: 6.469,20 €. TIN: 7,95 %. TAE: 9,24 %. 49 meses: 48 cuotas de 250 € / mes y última cuota: 21.461,65 €. Comisión de apertura financiada (2,99 %): 748,42 €. Precio Total a Plazos: 39.930,85 €. Importe Total de Crédito: 25.779,22 €. Importe Total Adeudado: 33.461,65 €. Coste Total de Crédito: 8.430,85 €. Importe de Intereses: 7.682,43 €. Sistema de Amortización Francés.** Oferta conjunta de Lexus España y Toyota Kreditbank GmbH sucursal en España con el producto Lexus Privilege. Capital mínimo a financiar 20.000 €. El producto Lexus Privilege le permitirá, al finalizar el plazo, cambiar su LBX ELEGANT MY24 por un nuevo Lexus, devolverlo sin gastos adicionales o quedárselo pagando o refinanciando la última cuota siempre que se cumplan las condiciones establecidas en el contrato. Oferta válida en Península y Baleares. IVA, transporte, impuesto de matriculación y campaña promocional incluidos. Hasta 15 años o 250.000 km de Garantía con Lexus Relax. Consulte términos y condiciones en www.lexusauto.es. Otros gastos de matriculación, pintura metalizada y equipamiento opcional no incluidos. Oferta válida hasta el 30/06/2024. Promoción no acumulable a otras ofertas o descuentos. Modelo visualizado puede no corresponder con el modelo ofertado. Para más información, o si está interesado en los valores de un vehículo con distinto acabado, por favor contacte con la División de LEXUS de Toyota España S.L.U. o su Concesionario LEXUS.